

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podniková kultura – cesta ke konkurenceschopnosti  
Corporate Culture – the Way to Competitiveness

Student: Bc. Jana Florešová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Florešová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: Podniková kultura - cesta ke konkurenceschopnosti  
Corporate Culture - the Way to Competitiveness

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska
  3. Charakteristika společnosti
  4. Analytická část
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

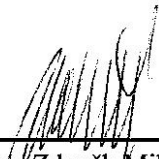
- MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.  
PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1st ed. New York: The Free Press, 1985. 557 s. ISBN 0-02-925090-0.  
TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011

  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh č. 2 a č. 3, vypracovala samostatně pod vedením Ing. Hany Štverkové, Ph.D.“

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Haně Štverkové, Ph.D. za její pomoc, odborné vedení a cenné rady, které pomohly při realizaci této diplomové práce.

# Obsah

1	Úvod.....	7
2	Teoreticko-metodologická východiska .....	9
2.1	Pojem kultura (všeobecně) .....	9
2.2	Vymezení podnikové kultury .....	10
2.2.1	Definice podnikové kultury.....	10
2.3	Prvky podnikové kultury .....	11
2.4	Silná, respektive slabá podniková kultura a její souvislosti .....	13
2.5	Podniková kultura a výkonnost .....	14
2.6	Konkurenceschopnost .....	14
2.6.1	Nové pojetí konkurenceschopnosti .....	15
2.7	Typologie podnikové kultury .....	18
2.7.1	Typologie podle Harrisona a Handyho .....	18
2.7.2	Typologie podle Deala a Kennedyho .....	20
2.8	Metodika zkoumání podnikové kultury .....	22
2.8.1	Analýza podnikové kultury .....	22
2.8.2	Audit podnikové kultury .....	22
2.8.3	Diagnostika podnikové kultury .....	23
2.9	Metodika práce .....	24
2.9.1	PEST analýza .....	24
2.9.2	Dotazování .....	27
2.9.3	Rozhovor .....	30
2.9.4	Pozorování.....	31
2.9.5	SWOT analýza .....	32
2.10	Shrnutí práce .....	34
3	Charakteristika společnosti .....	36
3.1	Společnost Anvis AVT, s.r.o.....	38
3.1.1	Základní informace .....	38
3.1.2	Zaměření výroby .....	41
4	Analytická část .....	44
4.1	Model IDINMOSU .....	44
4.2	PEST analýza .....	48
4.2.1	Politické a legislativní faktory.....	48
4.2.2	Ekonomické faktory .....	49
4.2.3	Sociální a demografické faktory .....	54
4.2.4	Technologické faktory.....	56
4.2.5	Shrnutí výsledků PEST analýzy .....	57
4.3	Sběr dat.....	57
4.3.1	Dotazování .....	58
4.3.2	Rozhovor .....	89
4.3.3	Pozorování.....	91
4.3.4	Shrnutí výsledků sběru dat .....	92
4.4	SWOT analýza .....	93
4.4.1	Shrnutí výsledků SWOT analýzy .....	95
4.5	Návrhy a doporučení .....	96
5	Závěr.....	99
	Použitá literatura .....	101

# 1 Úvod

Podnikatelské prostředí se v současnosti vyznačuje neustálými změnami, kdy se jednotlivé společnosti musí potýkat s různými překážkami, aby získaly konkurenční výhody. Podnikatelské subjekty musí neustále mezi sebou soutěžit, aby získaly své zákazníky a tím pádem zajistily odbyt vlastních produktů. Konkurenceschopnost je proto klíčovou pro přežití a úspěšný rozvoj každé společnosti. Jasně vize a cíle jsou nutností pro zachování tržního podílu. Uspějí jen takové podniky, které dokáží pružně reagovat na jakékoliv potřeby a přání svých zákazníků. Nekonkurenceschopná společnost, která začíná ztrácet svůj podíl na trhu, s podnikáním dříve nebo později končí.

Konkurenceschopnost lze zásadním způsobem ovlivnit podnikovou kulturou, kterou si každá společnost sama vytváří. Podniková kultura se tak stává velmi důležitým prvkem a bývá považována za jednu ze stěžejních podmínek další existence společnosti. Dobrá a kvalitní podniková kultura zaručuje vysokou konkurenceschopnost na trhu, naopak proti tomu nízká úroveň podnikové kultury může způsobit zánik podnikatelských subjektů. Sama podniková kultura působí na vnitropodnikovou organizaci a významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. Je v podstatě tvořena vším, co souvisí s existencí a fungováním daného podnikatelského subjektu.

Cílem diplomové práce bude nalezení nových cest ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Anvis AVT prostřednictvím analýzy současné podnikové kultury, přičemž budou vypracovány návrhy a doporučení, které by mohly k tomuto vést.

Diplomová práce bude rozdělena do tří částí. První část bude zaměřena na teoreticko-metodologická východiska, ve kterých budou vysvětleny a definovány pojmy související s podnikovou kulturou a konkurenceschopností včetně vysvětlení jednotlivých metod, které budou použity ve třetí analytické části. Ve druhé části diplomové práce bude představen subjekt, který bude předmětem analýzy, konkrétně se bude jednat o jedno ze středisek nadnárodní společnosti Anvis, sídlící na území České republiky. Třetí část bude stěžejní, ve které budou analyzována data získaná prostřednictvím konkrétních metod, na základě kterých budou vypracovány návrhy a doporučení vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Před zpracováním jednotlivých analýz si management společnosti podmínil cenzuru citlivých informací, které jsou předmětem firemního tajemství. Zpracovatel této diplomové práce se musel zavázat, že v případě zjištění společností utajovaných informací nebude tyto nikde publikovat ani sdělovat.

## **2 Teoreticko – metodologická východiska**

Tato část bude zaměřena na podnikovou kulturu firmy a vliv z ní vyplývající na konkurenceschopnost. Budou zde vymezeny základní definice jak podnikové kultury, tak konkurenceschopnosti podle různých autorů. Dále pak prvky, typologie podnikové kultury a metodika zkoumání.

### **2.1 Pojem kultura (všeobecně)**

Samotný pojem kultura, z něhož se odvozuje podniková (firemní či organizační) kultura, je pojmem mnohoznačným.

Podle autorek Ivanové, Špirudové, Kutnohorské představuje kultura komplexní celek, který zahrnuje všechny náboženské a etické hodnoty a systémy, právní předpisy, poznání, umění, zvyky a schopnosti, které si jedinec jako příslušník společnosti osvojil učení. Kultura není předávána geneticky, je vždy výsledkem lidské činnosti a je produktem lidského myšlení. Zahrnuje ideje, vzory a hodnoty. Je výběrová, založená na symbolech, konstruována podle chování určité skupiny lidí nebo podle produktů chování.

Lukášová ve své publikaci chápe kulturu jako široký, mezioborový pojem, který označuje sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování. Vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnutí těchto podmínek je předáván v rámci sociálních skupin. Sdílené hodnoty, názory a normy, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování, představují obsah kultury. Ten je pro každou skupinu specifický a předáván prostřednictvím učení. Kultura existuje „v každém jednotlivci“ a každý jedinec je nejen tvůrcem, ale i produktem kultury.

Analýzou výše uvedeného pojmu je různými autory kultura chápána jako výsledek lidské činnosti a produkt lidského myšlení zahrnující hodnoty, postoje, názory, normy a vzory chování, se kterými se nelze narodit, ale jsou předávány v rámci sociálních skupin.



## 2.2 Vymezení podnikové kultury

Podniková kultura bývá tradičně vymezována dvěma způsoby, a to objektivisticky a interpretativně.

**Objektivistickým přístupem** se kultura chápe jako něco, „co organizace má“. Považuje se za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.

**Interpretativním přístupem** se kultura chápe jako něco, „čím organizace je“. Za prvky kultury se považují veškeré rysy organizace, kterými je organizace chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaných v symbolech. [9]

Z objektivního hlediska je největší důraz kladen na objektivistický přístup, protože pracuje s reálnými hodnotami, díky kterým dokáže pružně reagovat na dané situace, kdežto interpretativní přístup vychází z imaginárních podkladů zpracovaných jednotlivými subjekty.

### 2.2.1 Definice podnikové kultury

V odborné literatuře existuje řada definic podnikové kultury, i když rámcově je pojem podniková kultura chápán autory zhruba stejným způsobem, v podstatě neexistuje jednotná definice podnikové kultury.

Podle Armstronga podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.

Podle Lukášové podniková kultura představuje soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou v rámci organizace sdíleny a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

Podniková kultura může být vnímána i jako určitý fenomén ovlivňující ekonomické výsledky podniku. Z pohledu ekonomiky podniku, mikroekonomie je firemní kultura důležitou součástí konkurenční schopnosti podniku jako součást jeho komparativních výhod. [17]

Z výše uvedených definic lze odvodit, že podniková kultura je vnitropodnikový fenomén ovlivňující hospodářskou výkonnost. Představuje soubor hodnot, postojů, přesvědčení, norem chování, které jsou v organizaci sdíleny. Jejím prostřednictvím se organizace ukazuje zákazníkům, obchodním partnerům a široké veřejnosti, proto je nesmírně důležité podnikovou kulturu sledovat a zlepšovat.

### 2.3 Prvky podnikové kultury

Kulturními prvky podniku jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní skladební komponenty kulturního systému. Samotné prvky nejsou žádným autorem vymezovány a konkretizovány zcela jednotně, nicméně nejčastěji jsou za prvky kultury považovány artefakty materiální a nemateriální povahy, hodnoty, postoje, normy chování, základní přesvědčení.

Samotné **artefakty** představují pro pozorovatele nejviditelnější rovinu podnikové kultury. Mezi artefakty materiální povahy se řadí architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, apod. Mezi artefakty nemateriální povahy se řadí organizační mluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály.

**Hodnoty** představují nejvyšší formu, jádro podnikové kultury a klíčový nástroj utváření podnikové kultury. Hodnota je to, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam, vztahuje se k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci. Čím hlouběji jsou hodnoty zakořeněny a čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování. [1] Společnosti mající své podnikové hodnoty formulovány, je obvykle deklarují ve své filozofii, v poslání či v etickém kodexu organizace a komunikují je uvnitř organizace. Za účelem vytváření image organizace některé společnosti komunikují své hodnoty také navenek. [9]

Důležité jsou tzv. „fungující hodnoty“, které vedou k žádoucímu chování. Nejtypičtějšími oblastmi, v nichž mohou být hodnoty explicitně a implicitně vyjádřeny, jsou výkon, konkurenceschopnost, schopnost a způsobilost, kvalita, inovace, služba zákazníkovi, týmová práce, péče o lidi apod. [1]

**Postojem** se rozumí vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, věc, událost či problém. Postoje jsou produkty hodnocení a hodnoty jsou determinanty hodnocení. K jednotlivým hodnotám je možné uplatnit tyto postoje:

- **uznání** – jde o soulad individuálních a firemních hodnot,
- **respektování** – rozpor mezi hodnotami individuálními a firemními, který je eliminován určitou formou donucení,
- **rozvíjení** – ovlivnění firemních hodnot individuálními a naopak. [6]

**Normy chování** jsou pravidla chování, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. [1] Pro organizaci mají zásadní význam, neboť vymezují chování, které v organizaci je a není přijatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. V případě, že je jejich obsah takový, že podporuje výkonnost organizace, snižuje se nutnost vytvářet formální kontrolní systémy. [9]

**Základní přesvědčení** jsou zafixované představy o fungování reality. Fungují zcela automaticky, jsou velmi stabilní a odolné vůči změně. Zdrojem vzniku je opakovaná zkušenost či funkčnost způsobu řešení problému. Ovlivňují vnímání, myšlení a pocity členů organizace. Představují nejhlubší rovinu, která zahrnuje nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky. Obsah základních přesvědčení je nevědomý a z pohledu členů organizace samozřejmý, je velmi obtížně identifikovatelný. [9]

## 2.4 Silná, respektive slabá podniková kultura a její souvislosti

Koncepce podnikové kultury předpokládá, že působí na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. S touto souvislostí je třeba vymezit silnou, respektive slabou podnikovou kulturu.

Slabá podniková kultura bývá důsledkem nejasných pravidel a cílů podniku, častých změn, ale i toho, že různé osoby ve vedení podniku zastávají různé hodnoty. Slabá kultura způsobuje ve firmě konflikty, zmatek a nízkou výkonnost. Výhodou však může být snazší změna. [22]

Silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných jevů ve společnosti. Je charakteristická tím, že zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na společnost, kdy ji činí pro spolupracovníky poměrně snadno pochopitelnou a přehlednou. Tvoří podmínky pro jednoznačnou a přímou komunikaci, nabízí rychlé rozhodování, zvyšuje motivaci a navozuje týmový duch, snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků, zajišťuje stabilitu sociálního systému. Společnost za těchto okolností pracují efektivněji a s vyšší rentabilitou. [16]

K tomu, aby byla podniková kultura silná, musí splňovat následující kritéria:

- **pregnantnost** (dotváření vjemu, doplňování nezřetelných nebo chybějících částí celku) – všem pracovníkům dává organizace jasně najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné a žádoucí, akceptovatelné nebo nepřijatelné
- **rozšířenost** – všichni pracovníci musí být s jednotlivými prvky podnikové kultury seznámeni
- **zakotvenost** – vyjadřuje míru identifikace a osvojení podnikových hodnot, vzorů a norem jednání [7]

Ve vztahu k silné podnikové kultuře by neměly být zároveň podceňovány ani negativní jevy, které by mohly komplikovat cestu k efektivnosti. Mezi tyto negativní jevy patří zejména tendence k uzavřenosti podnikového systému, blokáce nových strategií, nedostatek flexibility

a fixace na tradičních vzorech, vynucování konformity spolupracovníků za každou cenu a složitý proces adaptace nových spolupracovníků. [7]

Síla a slabost podnikové kultury souvisí i s její vnitřní diferenciací na dílčí subkultury. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech organizační struktury a označují se odlišnou hierarchií hodnotových preferencí. [16]

## **2.5 Podniková kultura a výkonnost**

V utváření a dosahování podnikové kultury, která podporuje výkonnost organizace, hraje klíčovou roli vrcholový management. V zájmu manažerů je proto dosáhnout takového obsahu podnikové kultury, který podporuje výkonnost organizace. Podaří-li se managementu dosáhnout přiměřené silné kultury, jejíž obsah výkonnost organizace podporuje, získává organizace konkurenční výhodu. [9]

Podniková kultura by měla být zřetelným odrazem podnikatelské strategie a celkové filozofie řízení firmy. Z nich vycházejí základní požadavky na pracovní jednání, myšlení spolupracovníků a sociální chování, stejně jako na rozhodující obrysy firemní identity a cílevědomé utváření image. Neméně důležitá je také síla a systémová kompatibilita podnikové kultury s ostatními prvky podnikového systému. [23]

## **2.6 Konkurenceschopnost**

Při definování pojmu konkurenceschopnost existuje celá řada problémů. Je nutné si uvědomit, že je rozdíl mezi pojmem konkurencí a konkurenceschopností. Konkurence představuje soupeření, soutěžení, respektive hospodářskou soutěž mezi dvěma nebo více subjekty. Konkurent, aby mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat alespoň dva předpoklady. Musí být konkurenční, tedy disponovat konkurenčním potenciálem a mít konkurenční zájem, chuť vstoupit do konkurence.[10]

Pojem konkurenceschopnost se používá pro vyjádření ekonomické převahy společnosti nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže. Lze ji chápat v relativním nebo absolutním smyslu. V rámci relativního vymezení je konkurenceschopnost firmy odvozena z její pozice vůči dalším firmám. V rámci absolutního vymezení je za konkurenceschopnou firmu považována každá firma, která působí na trhu a dosahuje ekonomicky kladných výsledků. [3]

Podle Portera je konkurenceschopnost a konkurenční výhoda jedním z klíčových faktorů výkonnosti firmy. Firma dosahující v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability disponuje konkurenční výhodou. Z toho lze usoudit, že její převaha nad konkurenty zajistí dostatečné množství zákazníků a chrání ji před silou konkurence.

Konkurenceschopnost je možné chápat na různých úrovních, a to na úrovni mikroekonomické nebo makroekonomické (ekonomiky jako celku). Mezi oběma úrovněmi je však rozdíl. Na mikroekonomické úrovni je tento pojem jasný a označuje schopnost firmy soutěžit, růst, být ziskovou, tj. produkovat se ziskem takové výrobky, které splňují požadavky otevřeného trhu. Každá společnost, která se chce udržet v podnikání a uchovat si podíl na trhu, musí tyto požadavky akceptovat a plnit. Na makroekonomické úrovni jde o tzv. teritoriální (národní, regionální) konkurenceschopnost, která se týká vztahu mezi konkurenceschopností firem a jejich vlivem na konkurenceschopnost států, regionů, ve kterém jsou firmy umístěny. Konkurenceschopnost státu nebo regionu není jen součtem úsilí a výsledků firem působících ve státě či regionu, ale je důsledkem různých faktorů a činností ostatních organizací, které jsou s jednotlivými firmami v interakci. [15]

### **2.6.1 Nové pojetí konkurenceschopnosti**

Konkurenceschopnost firmy nelze zkoumat jen z pohledu finančního zdraví, inovačního dynamismu apod., ale je nutno ji zkoumat i z pohledu dalších dimenzí jako identity, integrity, mobility a suverenity, které jsou výraznými složkami konkurenčního potenciálu firmy. Disharmonie identity, integrity, mobility a suverenity společnosti ohrožuje vlastníky jak ekonomicky, tak sociálně, politicky, respektive existenčně.

**Identita** je v současné době stěžejním faktorem konkurenceschopnosti firmy. Představuje soubor vnitřních a vnějších znaků, které reálně firmu identifikují v prostředí. Jde o nalezení vlastního „JÁ“ firmy, vlastní osobitost.

Identitu firmy lze vymezit různými znaky, avšak ke stěžejním znakům se řadí:

- **Idea** představuje nosnou myšlenku, vystihující důvod existence firmy. Je jádrem firemní mise a jako vize proniká celou firmou a vyzářává do podnikatelského potenciálu.
- **Totem (reprezentační místo)** představuje lokalitu, místo, objekt, který ztělesňuje ideu do prostorové podoby.
- **Design** reprezentuje estetické ztvárnění vlastní podstaty, audiovizuální obraz ideje rozvíjené totem a dalšími znaky identity.
- **Rituál** reprezentuje chování, komunikace, procesy odvozené z ideje a realizující její obsah.
- **Inovace** představují proces přeměny ideje, totemu, designu a rituálu do nových vývojových forem. [10]

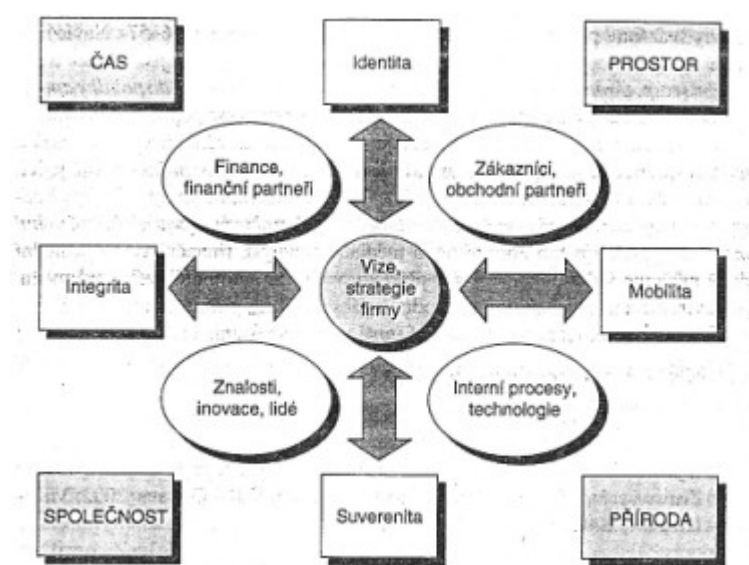
Dosažení vysokého stupně identity pracovníků se svým podnikem je nejvyšším projevem fungování podnikové kultury. Společnost, která o své zaměstnance pečuje, je k nim otevřená a umožňuje jim proniknout do základních principů chování společnosti, dosahuje toho, že se pro ni zaměstnanci plně angažují, jsou pro svoji práci motivováni i nefinančními hledisky a stávají se tak loajálními zaměstnanci. [18]

**Integrita** zahrnuje dva protiklady, kdy na jedné straně je pružnost a dynamičnost dána tím, že pracovníci nebo jiné složky firmy mají svou vlastní identitu a na druhé straně tuto vlastní individualizovanou identitu spojují s celkem tj. firmou či firma se svou aliancí apod. V případě, že neexistuje jeden nebo druhý znak, pak společnost nebo seskupení firem se dostává do ekonomických a jiných problémů, až dříve nebo později dospěje k zániku.

**Mobilita** se projevuje jako pohyb v časoprostoru, jako přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností společnosti. Jde o schopnost firmy se adaptovat a vyvíjet s ohledem na vnitřní a vnější podněty.

**Suverenita** představuje postavení společnosti v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní v případě, že má reálnou možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a má současně možnost svá rozhodnutí efektivně realizovat. [10]

Obr. 2.1 Model soudobé konkurenceschopnosti (IDINMOSU)



Zdroj: MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005. s. 85. ISBN 80-247-1277-6.

Z uvedeného modelu lze dovodit, že základem konkurenceschopnosti každé firmy je její **vize** a **strategie**, přičemž garantem musí být vlastník a vrcholový management firmy. Nositeli podnikatelského prostředí firmy jsou lidská **společnost** ve všech podobách, **příroda** živá, neživá, respektive umělá, **čas** a **prostor**. Vrcholem konkurenceschopnosti je pak samotná **identita**, **integrita**, **mobilita** a **suverenita** firmy.



Aby společnost byla konkurenceschopná, musí být identifikovatelná konkurencí, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, tedy integritou. Musí být pružná v reakcích, tedy mobilní a musí být svébytná ve své existenci, tedy suverénní. [11]

V konkurenčních soutěžích firem se identita, integrita, mobilita a suverenita projevují v různých podobách, jako např.:

- celkový design firmy,
- kultura firmy a její vnitřní klima,
- komunikace firmy uvnitř a vně firmy,
- celkové chování firmy nebo seskupení firem,
- produkty firmy a dynamismus jejich inovací,
- image firmy apod. [11]

Třetí, analytická část diplomové práce bude následně zaměřena na celkový design firmy, její kulturu a vnitřní klima, komunikaci a celkové chování.

## **2.7 Typologie podnikové kultury**

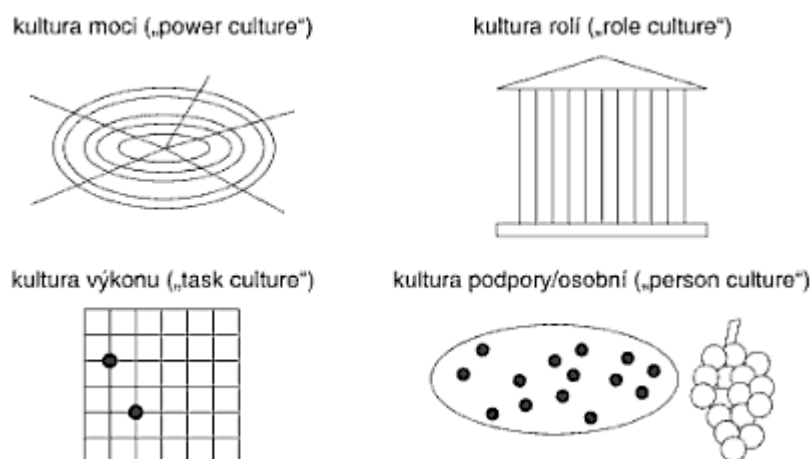
Typologie podnikové kultury mapují složitý obsah sociální reality organizací. Umožňují pochopit podstatné charakteristiky a vytvářejí rozdíly mezi organizacemi. I přes to, že jich byla v posledních desetiletích zkonstruována celá řada, žádná z typologií není vyčerpávající. Každá z nich postihuje jen určité aspekty podnikové kultury pojaté v určitém kontextu. Za základní jsou však považovány typologie podle Harrisona a Handyho a typologie podle Deal a Kennedyho.

### **2.7.1 Typologie podle Harrisona a Handyho**

Typologie podle Harrisona a Handyho vztahuje obsah podnikové kultury především k organizační struktuře. Byla patrně první typologií podnikové kultury. Harrison vymezil čtyři

základní typy kultur, které označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Handy za pár let navázal na Harrisona, kdy jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů (viz Obr. 2.2). [9]

Obr. 2.2 Typy firemní kultury podle organizační struktury a převažujícího stylu řízení



Zdroj: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 142. ISBN 80-247-0405-6.

**Kultura moci** je typická vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Manažerský styl je výrazně autoritativní, obvykle se jedná o organizace „jednoho muže“, v tom spočívá nebezpečí tohoto typu organizační kultury. [21] Typickou organizační strukturou této kultury představuje pavučina (viz Obr. 2.2), vlákna pavučiny představují „paprsky“ síly a vlivu, které jsou navzájem propojené specializacemi a funkčními vztahy. [9]

**Kultura rolí** je charakteristická pro byrokratické organizace s propracovanou organizační strukturou, kde je hlavním zdrojem autority poziční moc. Důraz je kladen na dodržování a respektování norem, pravidel, postupu a procedur. [21] Trojúhelníkový štít (viz Obr. 2.2) představuje nejvyšší management společnosti, koordinující nižší organizační stupně, přičemž síla organizace spočívá především v základních pilířích, tedy ve funkcích a specializacích. Jednotliví pracovníci jsou vybíráni podle toho, jak dokážou naplnit jednotlivé role. [9]

**Kultura výkonu (úkolů)** je orientovaná na plnění úkolů a na realizaci projektů. Převažuje participativní styl řízení. Motivující je radost z vykonané práce. Typická je pro menší firmy v rozvojové fázi. Křehkost vyvstává v období dlouhodobějších pracovních nezdarů. [21] Strukturálním základem bývá obvykle síť, respektive matice (viz Obr. 2.2), jejíž některá vlákna jsou silnější než jiná a kde pravomoc, spojená spíše s odborností než s pozicí, je lokalizována do jednotlivých průsečíků. Síťová organizace pracuje velmi rychle, protože každá skupina či tým disponuje určitou rozhodovací silou, kterou potřebuje k pružnému fungování. [9]

**Kultura osob** je kultura, kdy středem veškerého dění je jednatel, od kterého je vyžadován samostatný, často vysoce kvalifikovaný výkon. Styl řízení je liberální, důraz je kladen na osobní vztahy, spolupráci a sounáležitost. Je typická pro profesní organizace sdružující velký počet vysoce kvalifikovaných odborníků. [21] Schématicky může být znázorněna jako shluk (viz Obr. 2.2), v němž žádný jednatel nemá dominantní postavení, vztahy členů jsou partnerské. [9]

### 2.7.2 Typologie podle Deala a Kennedyho

Typologie podle Deala a Kennedyho (viz Obr. 2.3) vychází z předpokladu, že kultura organizací je nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje. Je vymezena čtyřmi základními typy kultur, a to kulturou drsných hochů, kulturou tvrdé práce, kulturou sázky na budoucnost a procesní kulturou. Tyto čtyři typy kultur jsou determinovány dvěma aspekty trhu, a to mírou rizika prostředí a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu. [9]

Obr. 2.3 Typy firemní kultury podle míry rizikovosti prostředí a rychlosti zpětné vazby

RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY	velká	kultura "tvrdé práce"	kultura "drsných hochů"
	malá	kultura "procesní"	kultura "sázky na budoucnost"
		malá	velká
		MÍRA RIZIKA PROSTŘEDÍ	

Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 104. ISBN 978-80-247-2951-0.

**Kultura „sázky na budoucnost“** existuje zejména v takových firmách, kde je míra rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá. Cení se komplexní analýza a prognóza budoucího vývoje, racionalita a expertíza. Převládá zde neosobní, ovšem korektní jednání. Kariérový postup je velmi pomalý. Tato kultura je typická například pro specializované úseky výrobních společností.

**Kultura „drsných (ostrých) hochů“** dává přednost vysokému nasazení a individuálnímu výkonu. Kultura „solistů“, firemních hvězd a hrdinů, kteří nechtějí být týmovými hráči. Berou „všechno nebo nic“, hlavním kritériem je úspěch. Setkat se s nimi lze v zábavním průmyslu, v oblasti reklamy, kosmetiky, ale i ve stavebnictví a manažerském poradenství.

**Kultura „procesní“** je typická pro organizace s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou. Důraz je kladen na bezchybnost jednotlivých postupů. Proces je důležitější než samotný cíl. Chybí zájem o dosahování lepších výsledků novými způsoby. Jde o kulturu „byrokracie“, tedy školství, veřejné správy i některých finančních institucích.

**Kultura „tvrdé práce“** je typická pro společnosti, kde je rychlá dynamika zpětné vazby a nízká míra rizikovosti prostředí, v nichž je důraz kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci, intenzivní komunikaci. Důležitá není vertikální hierarchie ani postup v kariéře. [21]

## **2.8 Metodika zkoumání podnikové kultury**

Metodikou je označován souhrn přístupů, metod a technik, které se používají při akumulaci a systematizaci empirického materiálu. [17] K hlavní metodice zkoumání podnikové kultury se řadí analýza, audit a diagnostika podnikové kultury.

### **2.8.1 Analýza podnikové kultury**

Analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek vlastností nějakého jevu, činnosti či předmětu, tedy i podnikové kultury. V rámci podnikového systému je možno podnikovou kulturu analyzovat různými způsoby např. prostřednictvím objektivistického výzkumu nebo individualisticko-subjektivistického výzkumu. Rozdíl mezi těmito dvěma typy je především v tom, že zatímco objektivistický výzkum vychází z toho, že každý podnik má svou kulturu, zejména ve formě kulturních artefaktů, pak individualisticky-subjektivní výzkum je založen na analýze subjektivní interpretace poznatelných a pozorovatelných prvků podnikové kultury příslušníky podniku. Analýza podnikové kultury je východiskem změny podnikové kultury. [17]

### **2.8.2 Audit podnikové kultury**

Audit je většinou vymezen jako zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování organizace, jejich cílů a zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování. Cílem je identifikovat problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučit plán činností směřujících ke zdokonalení a zefektivnění zvolené strategie podniku. [17]

Existují dva typy auditu, a to:

**Externí audit** – je prováděn externími subjekty podniku. Ověřuje plnění externích, případně i interních standardů s cílem nezávisle ověřit, že organizace dodržuje pravidla, ke kterým se

hlásí nebo která jí nařizuje legislativa. Externí audit pracuje s historickými záznamy nebo znalostmi pracovníků. [33]

**Interní audit** – vychází z podnikového informačního a kontrolního systému. Vykonává ho specializovaný personál ve vlastním podniku, přičemž se jeho činnost vztahuje na všechny druhy operací, které se v podniku uskutečňují tak, aby byla zajištěna vnitřní kontrola a efektivnost řízení, a to nezávisle na výkonu funkce a odpovědnosti vedoucích pracovníků. [20]  
Interní audit pracuje s aktuálními činnostmi, procesy a postupy, které vyhodnocuje a zlepšuje.

Z hlediska auditu podnikové kultury je důležité zkoumat spojitosti mezi vizí podniku a podnikovou kulturou. Audit podnikové kultury nelze delegovat, musí zahrnovat hlavní tvůrce rozhodnutí v podniku. Úspěšný audit odkrývá manažerům dosavadní neviditelné bariéry podnikové kultury a je nápomocný k urychlení procesu změny. [17]

### **2.8.3 Diagnostika podnikové kultury**

Diagnostika podnikové kultury je metodologicky i prakticky náročný úkol. Provést diagnostiku kvalitně znamená dodržet zákonitosti vědeckého výzkumu, a to zejména z hlediska použitých metod sběru analýzy dat a z hlediska procesu realizace šetření v organizaci.

Typickými situacemi, kdy management organizace potřebuje poznat a pochopit obsah kultury organizace proto, aby mohli provést důležité manažerské rozhodnutí, jsou:

- vývoj firemní strategie či plánování organizačních změn,
- řešení problému obtížné implementace již zvolené strategie nebo organizační změny,
- hledání příčin nízké výkonnosti firmy,
- plánování fúze, akvizice nebo jiné formy spolupráce. [9]

Při diagnostice je třeba se soustředit na následující postupy:

- Sběr a analýzu informací.

- Zpětnou vazbu, která musí být relevantní, srozumitelná, popisná, časově aktuální.
- Posouzení silných a slabých stránek podnikové kultury.
- Diagnózu podnikové kultury, kterou je potřeba uskutečňovat komplexně.
- Diagnostiku, kterou je nutno chápat jako učení, jak „přečíst“ konkrétní podnikovou kulturu. [17]

Při sběru dat se doporučuje použití různých metod s možnou kombinací tak, aby byla zaručena validita informací. Při analýze se používají obvyklé kvalitativní a kvantitativní techniky.

## **2.9 Metodika práce**

V praxi existuje mnoho způsobů a metod, prostřednictvím kterých lze danou podnikovou kulturu analyzovat. V rámci této diplomové práce bude v analytické části využito následujících metod.

### **2.9.1 PEST analýza**

Představuje analýzu prostředí (makrookolí). Vlivy jako politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace mohou výrazně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku.

Analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, a to politické a legislativní faktory, ekonomické, sociální a technologické, proto se označuje PEST analýza. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou mírou ovlivňují podnik. [14]

**Politické a legislativní faktory** představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i omezení. Politická omezení prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, ochrana životního prostředí apod., se dotýkají každého podniku. Existence řady právních norem, zákonů a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání, upravuje samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

**Ekonomické faktory** vyplývají z ekonomické podstaty, jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Každý podnik je ovlivněn při svém rozhodování vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra, daňová politika a směnný kurz. Ekonomický růst způsobuje zvýšení spotřeby, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Vysoká míra inflace se může negativně odrážet v investiční činnosti podniku a bude tak limitovat ekonomický rozvoj. Podobně i úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku, tím, že určuje cenu kapitálu a významně ovlivňuje investiční aktivitu. Dalším indikátorem je devizový kurz, který ovlivňuje konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Mezi uvedenými mírami existují úzké vazby a souvislosti, proto je nelze prezentovat odděleně od sebe.

**Sociální a demografické faktory** odrážejí vlivy spojené se strukturou obyvatelstva a vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva. Sílící hlasy vyjadřující postoje k životnímu prostředí naznačují, že i tato oblast je pro podniky důležitým faktorem ovlivňujícím jejich rozhodování. Podobně jako ostatní oblasti jsou i sociální faktory v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své potřeby a tužby. Poznání trendů v této oblasti vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

**Technologické faktory** zahrnují vlivy technických a technologických změn. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje může být významným činitelem úspěšnosti podniku. Klíč k úspěšnému předvídaní v této oblasti spočívá v přesném předvídaní budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. [14]

V následující tabulce jsou vymezeny příklady faktorů, které se sledují v rámci PEST analýzy, které mohou působit a mít vliv na podnikání.



Tab. 2.1 **Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy**

<b>Politické</b>	<b>Ekonomické</b>	<b>Sociální</b>	<b>Technologické</b>
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst, výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Míra technologického opotřebení
Legislativa určující zdanění	Monetární politika (úrokové sazby)	Demografické faktory	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Vliv změn v informačních technologiích
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti	Změny životního stylu	Internet, satelitní komunikace
Pracovní právo	Zdanění	Postoje k práci a volnému času	
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí	Měnové kurzy	Vzdělání	
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace	Móda a záliby	
Předpisy Evropské unie a jiné mezinárodní právo a nařízení		Regionální rozdíly	
Předpisy na ochranu ochranných známek, patentů			
Předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení			

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 53. ISBN 978-80-247-1535-3.

Cílem PEST analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam faktorů, protože vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný. Význam analýzy makrookolí stoupá v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Jednotlivé vlivy se budou v čase měnit a bude se měnit i jejich váha dopadu na podnik. Proto je nezbytné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat.

## 2.9.2 Dotazování

Dotazování je nejrozšířenější metoda sběru údajů. Smyslem je zadávání různých otázek respondentům. Vybraní respondenti musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu. Dotazování závisí na různých faktorech, především na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, časových a finančních limitech, kvalifikaci tazatele. Existují čtyři základní typy dotazování, a to osobní, písemné, telefonické a elektronické. V praxi se většinou jednotlivé typy navzájem kombinují.

Při **písemném dotazování** respondent vyplňuje dotazník bez cizí pomoci, proto jsou požadavky na dotazník tohoto typu dotazování největší. Otázky je potřeba formulovat co možná nejpřesněji, aby respondent pochopil, co se po něm v konkrétní otázce chce. [8]

### Dotazník

Podstata dotazníku spočívá v písemném položení souboru otázek, které jsou zodpovězeny respondentem, s nimiž souhlasí či nesouhlasí, vybírá tu, která je podle něho nejbližší skutečnosti nebo jí naopak vůbec neodpovídá. U dotazníku nelze položit doplňující otázky, proto je nezbytné věnovat maximální pozornost při jeho sestavování. [12] Význam samotného dotazníku spočívá ve čtyřech oblastech. Získává informace od respondentů, poskytuje strukturu rozhovoru, zajišťuje standardní jednotnou matici pro zapisování údajů a ulehčuje zpracování údajů. [8]

**Konstrukce otázek** v dotazníku nemá stanovenou jednotnou podobu. Konkrétní podoba otázky záleží na informacích, které mají poskytnout odpovědi na otázku. Při formulaci jednotlivých otázek dotazníku je nutné se zaměřit na jazykovou stránku. Nepoužívá se odborných výrazů, slangových výrazů, tedy výrazů, kterým by respondent pravděpodobně neporozuměl. Položky musejí být formulovány jasně, musí se vztahovat ke zkoumanému problému, obsah by měl být přístupný zkušenostem respondenta. Je nutno vyhýbat se sugestivním formulacím položek, formulacím, které by mohly vzbuzovat u respondenta dojem zlehčování, ironie, vtipkování. [12]

Při formulaci jednotlivých položek lze využít formy:

- otevřené,
- uzavřené, respektive polouzavřené,
- škálové.

**Otevřené otázky** neposkytují předem formulované odpovědi. Respondent sám odpovídá podle svého uvážení a cítění. Výhodou je možnost pružných a lepších odpovědí, které mohou odhalit neznalost, vícevýznamovost. Nevýhodou je obtížný způsob jejich zpracování. [12]

**Uzavřené otázky** předkládají dopředu možné odpovědi a respondent si z nabídky variant pouze vybírá. Častou formou tohoto typu jsou otázky dichotomní, ve které jsou možnosti ano/ne respektive souhlasím/nesouhlasím. Je možné k tomuto typu odpovědi přiřadit ještě možnost nevím. U více alternativních otázek je nutno formulovat jednotlivé odpovědi tak, aby si respondent mohl z nich vybrat jednu přílehlavou. [12]

**Polouzavřené otázky** jsou kompromisem mezi oběma výše uvedenými skupinami a spojují jejich výhody. Respondentovi jsou předloženy varianty odpovědí a úniková varianta, u které bývá volné místo pro doplnění konkrétní odpovědi vlastními slovy. Při jejich aplikaci je jistota, že jednotlivé varianty odpovědí představují všechny vyčerpávající možnosti odpovědí. [8]

**Škálové položky** nejsou samostatné, ale tvoří soubory zaměřené na různé problémové okruhy. Tím snižujeme riziko nepochopení jedné položky. Jejich význam spočívá především v převádění neměřitelných znaků na měřitelné. Vyjádřit názor, postoj nebo chování je mnohdy pro respondenta obtížné, proto mu lze pomoci prostřednictvím škál možností pohybovat se pouze v určitých intervalech, na nějaké stupnici s omezeným počtem bodů. Nejčastěji se využívá verbální hodnotící škála. Respondent vyjadřuje svůj názor vybráním určité kategorie na stupnici škály. Počet kategorií ve škále není pevně stanoven. Škála by měla být v obou směrech vyvážená, nabízí stejný počet pozitivních i negativních kategorií. U škály s lichým počtem kategorií představuje prostřední kategorie neutrální pozici. U sudých hodnotících škál chybí neutrální pozice a respondent je nucen vyjádřit nějaký postoj. Nebezpečím tohoto typu bývá skutečnost, že respondent bude mít názor i na něco, k čemuž žádný vztah nemá. [8]

**Konstrukce celého dotazníku** závisí na problému, který je zkoumán a na proměnných, které jsou podstatné pro výzkum. Délka dotazníku není striktně určena. Z psychologického hlediska připadá respondentovi kratší a tudíž i sympatičtější dotazník o třiceti otázkách na složeném listu papíru A4 než poloviční množství otázek na čtyřech samostatných stránkách formátu A4. Platí pravidlo, čím menší formát papíru je využitý a zároveň je dodržena čitelnost textu, tím lze očekávat větší návratnost dotazníků. U delšího dotazníku se preferují otázky uzavřené. Dotazník začíná úvodní instrukcí tzv. společenskou rubrikou, jejímž cílem je oslovit respondenta, požádat jej o vyplnění dotazníku, vysvětlit cíl a důležitost respondenta, slíbit anonymitu, nezneužití údajů, specifikovat, jak má být dotazník vyplňován, poděkovat za spolupráci. [8]

### **Výhody dotazníku**

- možnost získání většího počtu respondentů,
- relativně nízké náklady,
- dostatek času na odpovědi,
- anonymní forma dotazníků může způsobit větší otevřenost,
- dotazník neklade zvýšené nároky na tazatele,
- snižuje se míra subjektivity tazatele,
- údaje získané pomocí dotazníku jsou jednodušší a lze je plně kvantifikovat.

### **Nevýhody dotazníku**

- nízká návratnost dotazníků (za dobrou návratnost dotazníků se považuje 30% návratnost),
- s délkou dotazníku se zvyšuje riziko únavy,
- spíše deskriptivní až povrchní charakter údajů,
- dotazovaný nemusí vždy pochopit smysl otázky,
- není možné pozorovat reakce respondenta na kladené otázky. [12]

### 2.9.3 Rozhovor

Výzkumný rozhovor je proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tazatelem a respondentem získat informace potřebné k pochopení určité problémové oblasti. Rozhovor je tedy metodou, která klade na tazatele řadu specifických nároků. Metodologie kvalitativní a kvantitativní přistupují k rozhovoru jinak. Pro kvantitativní metodologii je typický tzv. standardizovaný rozhovor. Pro kvantitativní výzkum je typický nestandardizovaný, kvalitativní, nestrukturovaný, respektive částečně strukturovaný, případně hlubinný rozhovor. [12]

Kvalitativní rozhovor probíhá víceméně volně, přičemž je na tazateli, jak jej předem naplánuje, jaké otázky zvolí a kdy je v jeho průběhu položí, přičemž je hlavním cílem pochopit, jak jednotlivci interpretují a konstruují určité skutečnosti.

V průběhu kvalitativního rozhovoru by měl být tazatel schopen citlivě a flexibilně reagovat na vývoj rozhovoru, přičemž by se měl v maximální možné míře bránit projekci vlastních očekávání a názorů v průběhu rozhovoru s respondentem. Projekce se projevuje jako účelný sklon vcítit se do nevyjádřených pocitů a myšlenek druhého člověka a přisoudit mu jeho vlastní. V průběhu rozhovoru se projekce může projevovat zejména v podobě naváděcích dotazů, přeslechnutí „nepodstatných“ dotazů, jednostranné „doplňování“ apod. Jednou z možností, jak v průběhu rozhovoru projekci částečně eliminovat, je uplatnění aktivního naslouchání.

Vlastní aktivní naslouchání představuje techniku, která pomáhá rozvíjet dialog a přispívá ke vzájemnému porozumění mezi lidmi. Výzkumník tedy musí plně akceptovat respondenta, aniž by ho jakýmkoliv způsobem hodnotil a dával mu najevo, co si myslí. Chybou je rozhovor za každou cenu uspěchat a snažit se získat všechna potřebná data a informace najednou. Mnohem větší užitek přináší realizace kratších rozhovorů.

Na konkrétní podobu vztahu mezi tazatelem a respondentem může mít vliv také místo, kde se rozhovor odehrává. Rozhovor by se měl odehrávat pokud možno v prostředí, v němž se respondent cítí dobře a jistě. Z pracovního hlediska je optimálním místem k rozhovoru například kantýna, místnost pro přijímání návštěv apod. [12]

#### 2.9.4 Pozorování

Pozorování je považováno za základní metodu vědeckého výzkumu v oblasti psychologie a sociologie. Probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného a bez aktivního zasahování pozorovatele do pozorovaných skutečností.

**Výhodou** je, že pozorování není závislé na ochotě pozorovaného spolupracovat či odpovídat na různé otázky. V případě, že pozorovaný neví, že je pozorován, nemůže záměrně změnit své chování a tím zkreslit sledované skutečnosti. [8]

**Nevýhodou** pozorování je velká náročnost na pozorovatele, především na jeho schopnostech interpretovat údaje z pozorování. Pozorování je také časově náročné, nehodí se pro sledování jevů, které se vyskytují nepravidelně, nebo je složité jejich výskyt předvídat. [8]

V oblasti sociální výzkumu organizací lze volit mezi třemi technikami pozorování:

- skrytým pozorováním,
- zjevným pozorováním,
- přerušovaným pozorováním.

Při **skrytém pozorování** se výzkumník obvykle stylizuje do role zaměstnance a aktivně se podílí na každodenním pracovním životě. S jednotlivými zaměstnanci organizace vstupuje do přímých interakcí a dialogů, s cílem postupně odhalit skryté, významné souvislosti jejich jednání. Vstup do organizace může být poměrně komplikovaný. Pokud výzkumník nechce, aby byl pracovníky rychle „odhalen“ a neměl s nimi kvůli své pracovní nekompetenci nepříjemné konflikty, měl by si nejdříve osvojit znalosti a dovednosti nezbytné k plnění pracovních úkolů. Další výraznou komplikací je samotný fakt získat souhlas k realizaci skrytého pozorování.

Při **zjevném pozorování** pozorovatel svoji přítomnost na pracovišti nezatajuje. Může se volně pohybovat a zapojovat do různých pracovních aktivit, pozorovat jednání lidí, vést s jednotlivými pracovníky dialogy. Realizace tohoto pozorování musí být podmíněna souhlasem nejen ze strany zaměstnavatele, ale také samotných pracovníků. Ve srovnání se

skrytým pozorováním představuje zjevné pozorování zaměstnanců celkově flexibilnější výzkumnou taktiku. Navíc se začíná uplatňovat přístup, kdy pracovníci jsou s účely a cíli pozorování seznámeni do té míry, aby mohli vystupovat v roli spoluautorů celého výzkumu.

Při **přerušovaném pozorování** své poslání výzkumník nezatajuje, avšak tráví v organizaci mnohem méně času. Časově může jít o krátkodobé projekty zaměřené na rychlou orientaci v problematice. Výzkumník se z časových důvodů obvykle nezapojuje výraznějším způsobem do pracovních aktivit a života zkoumaných lidí. [12]

### 2.9.5 SWOT analýza

Je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, respektive příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, a to silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a ohrožení. Je obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost nebo hrozbu a zda určitá charakteristika daného podniku představuje silnou respektive slabou stránku. Ohrožení lze za jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak příležitost se může změnit na hrozbu. [14] Grafické znázornění SWOT analýzy (viz Obr. 2.4)

Obr. 2. 4 Grafické znázornění SWOT analýzy

<b>Silné stránky</b> zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak podniku	<b>Slabé stránky</b> zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které podnik nedělá dobře, nebo ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
<b>Příležitosti</b> zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést podniku úspěch	<b>Hrozby</b> zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 103. ISBN 978-80-247-2690-8.

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak může podnik dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními. [8]

Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. [14]

#### **Postup při realizaci SWOT analýzy:**

- Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku. Zvláštní pozornost je vhodné věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu.
- Identifikace silných a slabých stránek podniku a specifických předností.
- Posouzení vzájemných vztahů jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé.



Výsledek SWOT analýzy je souhrn strategické situace podniku jako východiska pro strategické rozhodnutí.

Nevýhodou SWOT analýzy je, že je statická a navíc velmi subjektivní. SWOT analýza je oblíbená, ale její přínos pro tvorbu strategických dokumentů není nijak zvlášť podstatný. Bývá nahrazována její metodickou variantou, a to je kvantitativní O-T analýzou, analýzou strategických scénářů. [5]

## **2.10 Shrnutí práce**

Pojem podniková kultura není v žádné publikaci jednotně vymezen. Různí autoři definují podnikovou kulturu různými způsoby. Každý má na podnikovou kulturu jiný úhel pohledu. Nejvýstižněji a nejsrozumitelněji vystihovala podnikovou kulturu ve své publikaci Růžena Lukášová, která ji však neaplikovala ve vztahu ke konkurenceschopnosti. Jiný autor, který se do hloubky zabýval konkurenceschopností, se zase do hloubky nezabýval podnikovou kulturou. Každý z autorů se zabýval určitým jedním problémem, případně problematikou bez ohledu na okolnosti. Hloubka konkrétních problematik zpracována různými autory byla vždy nestejnorodá, každý z autorů vnímal problematiku z jiného úhlu pohledu. Z tohoto důvodu nelze, jak již bylo výše uvedeno, podnikovou kulturu a konkurenceschopnost definovat jednotně.

Analýzou a vlastním pozorováním lze podnikovou kulturu lze pro účely diplomové práce chápat jako soubor určitých hodnot a norem chování, které jsou v konkrétní organizaci sdíleny, jejich dodržováním organizace zvyšuje svoji efektivitu a s tím spojenou konkurenceschopnost.

Samotná podniková kultura ovlivňuje výkonnost firmy a měla by být odrazem podnikatelské strategie a celkové filozofie řízení firmy, ze kterých vycházejí základní požadavky na pracovní jednání, myšlení a chování spolupracovníků a požadavky na rozhodující obrysy firemní identity a utváření image.

V analytické části diplomové práce bude zkoumána podniková kultura, která může mít vliv na konkurenceschopnost v oblasti komunikace, rozhodnosti, řídicích schopností, kontroly

spolupracovníků, sociální stability, motivace a týmového duchu. V tomto směru budou uplatněny teoretické poznatky, které budou spočívat v analýze prostřednictvím PEST analýzy, písemného dotazování, osobního rozhovoru, vlastního pozorování, jejichž výstupem bude SWOT analýza a model IDINMOSU, na základě kterých budou vypracovány návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení a zvýšení konkurenceschopnosti.

### 3 Charakteristika společnosti

Anvis Group je nadnárodní společnost, která byla založena v roce 2000 jako joint venture Woco skupiny a Michelin. Původně se jmenovala Woco Michelin AVS. V roce 2007 byla společnost převzata společností ARQUES Industrie AG, se sídlem ve Starnbergu, a přejmenována na Anvis Group. Společnost ARQUES Industrie AG má 90% podílové vlastnictví zbytek, tedy 10% podílového vlastnictví, patří společnosti Hahn GmbH se sídlem v Herdecke.

Anvis group je primární vývojář a výrobce anti-vibračních systémů pro automobilový průmysl a dilatačních spár. Společnost se specializuje na inteligentní design částí, vývoj gumárenských směsí a propojení kovu a pryže, aby došlo k eliminaci vibrace motorů, podvozků a výfukových systémů, vše pro zvýšení komfortu a bezpečnosti a také snížení hluku. Společnost je zastoupena v Evropě, Americe, Asii a jižní Africe, konkrétně v Nizozemí, Německu, Francii, Španělsku, Mexiku, Jižní Africe, Číně, Rumunsku, České republice, Ruské federaci a Turecku. Skupina má po celém světě přibližně 2000 zaměstnanců.

**Misí** společnosti je vytvářet a poskytovat prvotřídní a inovativní produkty pro pohodlí a stejně tak technická řešení, jež přispívají zákazníkům a vytvářejí hodnoty pro zaměstnance a akcionáře.

Mezi **firemní hodnoty** patří:

- orientace na zákazníky,
- snaha o inovace,
- práce s udržitelností,
- otevřená komunikace,
- spolehlivost v jednání.

**Vizí** společnosti je udržet silné postavení mezi vedoucími firmami na evropském trhu v oblasti antivibračních systémů s vysoce důvěrnými vztahy, pracovat rychleji a lépe než konkurenti, především v rychle se rozvíjejících oblastech ve východní Evropě i v Asii a Jižní

Americe s dalším prostorem pro expanzi trhu. Působit rychleji a lépe než konkurence, a to zejména v rychle rostoucích oblastech, ve východní Evropě, Asii a Jižní Americe.

**Cílem** společnosti je zvyšování čisté hodnoty vlastního jmění snižováním dluhů, finančních závazků, provozního kapitálu, zvyšováním výkonnosti (čistých výsledků), ekologického růstu prostřednictvím inovací a takových operací, které budou nejlepší ve své třídě, s globální stopou a usilováním o sociální zodpovědnost prostřednictvím finančního zdraví.

**Anvis Group tvoří tyto právní subjekty:**

- Anvis Netherlands BV (Nizozemí),
- Anvis Germany GmbH (Německo),
- SD Anvis France SAS (Francie),
- Anvis Decize France SAS (Francie),
- Anvis Epina France SAS (Francie),
- Anvis Automotive Spain SAU (Španělsko),
- Anvisgroup Mexico SA de CV (Mexiko),
- B el- Anvis Anti Vibration Systems (Pty) Ltd. (jižní Afrika),
- Suci Woco Tongyong Rubber Engineering Co Ltd. (Čína),
- SC Anvis Rom SRL (Rumunsko),
- Anvis AVT s.r.o. (Česká republika),
- Anvis Rus (Ruská federace),
- SD Anvis France SAS (Turecko). [25]

Následující obrázek (Obr. 3.1) charakterizuje globální rozměr společnosti Anvis Group a její rozložení ve světě.

Obr. 3.1 Rozložení jednotek skupiny ve světě



Zdroj: interní materiály společnosti

Pro detailnější zpracování této diplomové práce bude analyzován právní subjekt v České republice, a to firma Anvis AVT, s.r.o.

### 3.1 Společnost Anvis AVT, s.r.o.

#### 3.1.1 Základní informace

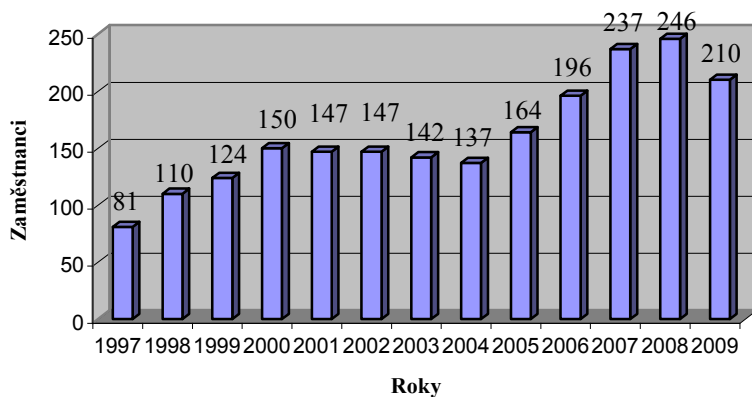
Společnost byla s původním názvem Antivibrationstechnik s.r.o. zapsána do obchodního rejstříku dne 8. března 1995, v době vzniku patřila do skupiny Woco, sídlo firmy bylo ve Vsetíně, Na hrázi 1452. V září roku 2007 se společnost stala součástí Anvis Group, v únoru 2008 byla přejmenována na Anvis AVT, s.r.o. V souvislosti se všemi proběhlými změnami došlo i ke změně sídla společnosti, kdy od 22. dubna 2009 sídlí na adrese Vsetín, Benátky 904.

Stoprocentním vlastníkem společnosti je Anvis Netherland B.V. (dříve Woco Michelin AVS B.V.), Amsterdam Nizozemské království. Společnost nemá dozorčí radu a má pouze jednoho jednatele.

Společnost nemá vlastní výzkum a vývoj výrobků, stejně tak nemá vlastní prodej a nákup. Tyto činnosti jsou koordinovány z centrály, která řídí svůj detašovaný závod ze Steinau an der Strasse v Německu. Předmětem činnosti společnosti je vulkanizace a kompletace dílů.

Společnost Anvis AVT, s.r.o. realizuje svou výrobní činnost v odloučeném provozu v obci Drnovice, okres Zlín, ke konci roku 2009 měla 235 zaměstnanců, v letošním roce došlo díky odeznívající světové hospodářské krizi k postupnému vzniku nových pracovních míst, kdy v současné době má společnost 270 zaměstnanců, počet není zatím konečný. Vývoj zaměstnanosti (viz Obr. 3.2, rok 2010 není zatím zahrnut).

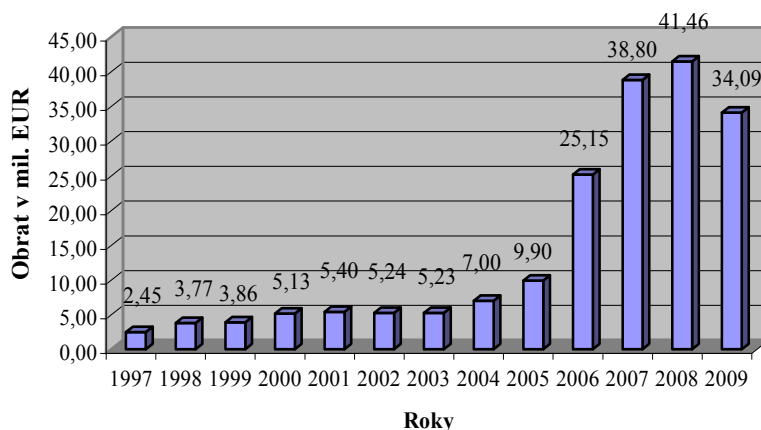
Obr. 3.2 **Vývoj zaměstnanosti**



Zdroj: interní materiály společnosti

Společnost se rozkládá na ploše 32 761 m<sup>2</sup>, výrobní haly zabírají 6 886 m<sup>2</sup>. Roční obrat společnosti ke konci roku 2009 činil přibližně 34 milionů eur. V roce 2010 došlo k nárůstu, kdy společnost dosáhla obratu ve výši 42,51 milionů eur. Přehled ročních obrátů (viz Obr. 3.3, rok 2010 není ještě zahrnut).

Obr. 3.3 **Roční obrát v milionech eur**

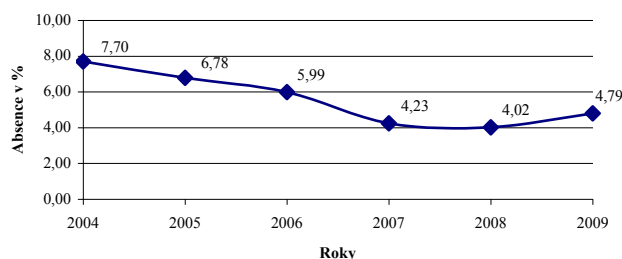


Zdroj: interní informace společnosti

Pracovně právní vztahy jsou upraveny Zákoníkem práce platným na území České republiky, kdy pracovní doba v týdnu činí maximálně 40 hodin, maximálně však 12 hodin denně, průměrný plat zaměstnance pracujícího ve výrobě činí v průměru cca 800 euro, průměrný plat technického pracovníka činí v průměru cca 1100 euro.

V důsledku nárůstu absencí zaměstnanců na pracovišti zavedla společnost v roce 2005 nový tzv. Motivační program pro přímé zaměstnance, 500 Kč pro každého zaměstnance bez absence. Od roku 2007 byla motivační částka zvýšena na 700 Kč pro každého zaměstnance bez absence. Odměna se vyplácí měsíčně. Kritériem výplaty je 0 zameškaných hodin za ošetření člena rodiny nebo ošetření u lékaře. Tato motivace se nevztahuje na kancelářské pracovníky. Přehled absentérství v letech 2004 - 2009 (viz Obr. 3.4).

Obr. 3.4 Míra absentérství v letech 2004 – 2009 v %



Zdroj: interní informace společnosti

### 3.1.2 Zaměření výroby

Společnost Anvis AVT, s.r.o. produkuje pryžové výrobky na bázi spojení pryž - kov a pryž - plast a dále antivibrační a tlumicí komponenty. Samotná výroba je zaměřena především pro automobilový průmysl, ve kterém jsou hlavními odběrateli společnosti patřící do skupiny Volkswagen, BMW, DAIMLER a další.

Hlavní výrobní program je zaměřen na produkci tří stěžejních dílů pro skupinu Volkswagen, kterými jsou uložení převodovky, momentová vzpěra a uložení vzpěry. Všechny tyto díly slouží pro tlumení vibrací vznikající od motorového agregátu (motor + převodovka), kdy se montují do tzv. platformy PQ35. Společnost vyrábí komponenty konkrétně pro modely vozidel Škoda Octavia, Audi A3, Audi A4, Audi TT, Seat Leon, Volkswagen Golf apod. Uvedené modely mají totiž cca 60 - 80 % stejných dílů (komponentů). Tím jsou ze strany automobilek u nových modelů aut snižovány náklady na vývoj nových dílů, nových technologií a nových strojů pro výrobu.

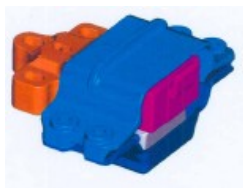
#### Uložení převodovky

Jde o jeden ze tří dílů (viz Obr. 3.5), kterým je připevněn motorový agregát ke karoserii vozidla. Jeden konec je přišroubován ke karoserii vozidla, druhý konec je přišroubován k motorovému agregátu. Konkrétně se jedná o uchycení vlevo na straně převodovky. Výrobek



je na bázi spojení pryž - kov, který se skládá z oblouku tří ramen, tlumiče a misky. Na základě informací poskytnutých společností výroba tohoto dílu představovala v roce 2010 procentuelním vyjádření 41 % z obrátu společnosti (přes 16 milionů eur).

Obr. 3.5 Uložení převodovky



Zdroj: interní materiály společnosti

### **Momentová vzpěra**

Jde o další ze tří dílů (viz Obr. 3.6), kterým je připevněn motorový agregát ke karoserii vozidla, konkrétně se jedná o díl, který tvoří třetí bod upevnění dole pod motorovým agregátem. Momentovou vzpěru tvoří spojovací táhlo, pouzdro a opěrný plech. Tento díl je firmě kompletován z polotovarů vyrobených dodavatelsky, pouzdro je vlastním výrobkem firmy. Výroba momentové vzpěry představovala v roce 2010 v procentuelním vyjádření 16 % z obrátu společnosti.

Obr. 3.6 Momentová vzpěra



Zdroj: interní materiály společnosti

## **Uložení momentové vzpěry**

Jde o díl na bázi spojení pryž – kov (viz Obr. 3.7), který tvoří hlavní část momentové vzpěry (pouzdro). Výroba uložení momentové vzpěry představovala v roce 2010 v procentuelním vyjádření 14 % z obrátu společnosti.

Obr. 3.7 **Uložení momentové vzpěry**



Zdroj: interní materiály společnosti

## **Závěrečné shrnutí**

Anvis AVT je výrobní středisko ekonomicky silného subjektu s nadnárodní účastí. Jako středisko má vymezen přesný výrobní program, který tvoří z převážné části výroba dílů pro automobilový průmysl včetně dalších drobných doprovodných programů, které jsou v nápadném nepoměru vedle hlavního výrobního programu (pro automobilový průmysl). Konkurenceschopnost uvedeného střediska v rámci podnikatelských subjektů je na dobré úrovni, nicméně z pohledu podnikové kultury v oblasti identity a integrity tato částečně zaostává, čímž v podstatě oslabuje vlastní konkurenceschopnost.

## **4 Analytická část**

Tato část diplomové práce bude zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti společnosti Anvis AVT, s.r.o. s následnými návrhy a doporučeními. Podkapitoly budou zaměřeny na aplikaci metod pro posouzení konkurenceschopnosti a analýzu a vymezení podnikové kultury, která má pro konkurenceschopnost podniku velký význam. Použitými metodami budou PEST analýza, písemné dotazování, rozhovor a vlastní pozorování, kdy výstupem bude SWOT analýza a model IDINMOSU.

### **4.1 Model IDINMOSU**

Z výsledků provedených analýz byl vytvořen model konkurenceschopnosti IDINMOSU, který spočívá ve vzájemné provázanosti jednotlivých faktorů a určuje konkurenceschopnost firmy.

#### **Oddíl I. – vize, strategie společnosti**

VIZÍ společnosti je udržet silné postavení mezi vedoucími firmami na evropském trhu v oblasti antivibračních systémů s vysoce důvěrnými vztahy, pracovat rychleji a lépe než konkurenti, především v rychle se rozvíjejících oblastech ve východní Evropě, v Asii a Jižní Americe s dalším prostorem pro expanzi trhu, působit rychleji a lépe než konkurence, a to zejména v rychle rostoucích oblastech, ve východní Evropě, Asii a Jižní Americe.

#### **Oddíl II. – prostor; čas; společnost; příroda**

##### **PROSTOR**

Společnost Anvis AVT, s.r.o. je součástí nadnárodní společnosti Anvis Group se sídlem v Německu. Anvis Group, je zastoupena téměř na všech kontinentech světa (Evropa, Amerika, Asie, jižní Afrika). Na evropském kontinentě je zastoupena na území Nizozemí, Německa,

Francie, Španělska, Ruska, Turecka a České republiky, kde sídlí ve Vsetíně, Benátky 904, výrobní závod sídlí v obci Drnovice.

## **ČAS**

Čas hraje v každé společnosti důležitou roli. Na rozdíl od malých firem, ve kterých je spojena role vlastníka, manažera a zaměstnance v jedno, má společnost Anvis AVT role rozděleny. Uvedené je pozitivní zejména v tom směru, že se každý může maximálně věnovat svým povinnostem a není tak dlouhodobě neúměrně zatěžován, zakázky jsou plněny včas a v požadované kvalitě s minimálním odpadem.

## **SPOLEČNOST**

Ve vztahu k sociálním a demografickým vlivům má společnost Anvis AVT výhodu strategického umístění, neboť je situována v prostředí s vysokou nezaměstnaností, díky čemuž má velkou možnost výběru kvalitních pracovních sil. Noví pracovníci jsou společnosti vděční za poskytnutou práci a s ním spojený zdroj příjmů.

## **PŘÍRODA**

Ve vztahu ke konkurenceschopnosti ovlivňuje příroda sledovanou společnost zejména poskytovanými surovinami, jejichž ceny jsou ovlivňovány momentální politicko-ekonomickou situací. Ceny surovin dokáží ovlivnit jak přírodní katastrofy, tak i politické nepokoje v příslušných regionech. Jejich nedostatek má za následek neúměrný růst, který ovlivňuje konečnou cenu výrobků.

### **Oddíl III. – finance, finanční partneři; zákazníci, obchodní partneři; znalosti, inovace, lidé; interní procesy, technologie**

#### **FINANCE, FINANČNÍ PARTNEŘI**

Společnost každoročně disponuje s vyšším a vyšším obratem. Jediný rok, ve kterém firma zaznamenala pokles obratu ve vztahu k předešlému roku, byl rok 2009, kdy se více

prohloubila světová ekonomická krize. Úspornými opatřeními tato krize zásadnějším způsobem firmu nepostihla. Z předběžných výsledků, které společnost ještě neuveřejnila, dosáhla v následujícím roce, tedy v roce 2010, lepších výsledků než v roce 2009. Dokonce předčila i rok 2008. Firma nemá problémy s vyplácením mezd, není ve zpoždění s platbami vůči svým dodavatelům. Poznatky získány zejména z výročních zpráv.

## **ZÁKAZNÍCI, OBCHODNÍ PARTNEŘI**

Zákazníky společnosti tvoří výrobci automobilů nebo jejich přímí dodavatelé, kteří rozdělují zakázky přímo ve svých závodech, kde má firma své zástupce – konstrukční kanceláře apod. Tito jsou převážně z německých automobilových firem, které si předem stanovují svoje požadavky na finální podobu výrobku a jeho kvalitu.

## **ZNALOSTI, INOVACE, LIDÉ**

Společnost disponuje dostatečným lidským kapitálem, manažerské znalosti jsou na vysoké úrovni díky dlouholetému působení na světovém trhu. Na manažery jsou kladeny velké nároky, kdy musejí splňovat mimo vysoký stupeň dosaženého vzdělání, odbornost a kvalifikační předpoklady pro výkon svých funkcí. Naopak na zaměstnance ve výrobě nejsou kladeny podmínky na stupeň dosaženého vzdělání, firma si své zaměstnance po nastoupení sama vychovává a vyškoluje.

## **INTERNÍ PROCESY, TECHNOLOGIE**

Společnost Anvis AVT si jako jeden z členů velké nadnárodní společnosti působící dlouhodobě na světovém trhu může dovolit drahé moderní technologie. Jejich používáním docílí velké efektivity ve výrobě, což se projevuje ve vysoké kvalitě finálních výrobků, minimální zmetkovosti, vysokou bezpečností obsluhujících pracovníků a v neposlední řadě šetrností k životnímu prostředí. Společnost nepotřebuje věnovat zvýšenou pozornost marketingu, práci má v podstatě zajištěnou.

## **Oddíl IV. - identita; integrita; mobilita; suverenita**

### **IDENTITA**

Anvis AVT, s.r.o. je ekonomicky silný subjekt s mezinárodní účastí. V rámci konkurenčního prostředí je minimálně vyrovnaným partnerem ve vztahu ke všem subjektům, které se zabývají stejným nebo obdobným výrobním programem. Upřednostňuje kvalitu, spokojenost zákazníka, což se projevuje jeho věrností. Firma je strategicky zasazena do vhodného demografického prostředí, ve kterém má zajištěn dostatečný výběr kvalitních pracovníků. Navenek se společnost prezentuje lehce zapamatovatelným logem, nicméně z pohledu široké veřejnosti je společnost známa jen průměrně až podprůměrně, v tomto směru by měla usilovat o zlepšení například formou reklam, upoutávek apod.

### **INTEGRITA**

Soudržnost podniku je dána vztahy a vazbami uvnitř podniku. Vztahy mezi jednotlivými pracovníky na pracovišti jsou kolegiální a přirozené. Spolupráce mezi zaměstnanci ve vedení je týmová, kdy prosazují názor, že týmová práce jediná možná cesta prosperující společnosti. Nicméně z pohledu zaměstnanců ve výrobě je komunikace mezi těmito a vedením nedostatečná, což může být zapříčiněno víceméně jedinci.

### **MOBILITA**

Anvis je nadnárodní společností disponující konkurenční mocí globálního charakteru. Disponuje jak vnitřní, tak vnější mobilitou. Dokáže pružně reagovat na jakékoliv změny i na potřeby svých zákazníků.

### **SUVERENITA**

Anvis jako nadnárodní společnost je dostatečně suverénní, neboť působí skoro na všech kontinentech světa. Středisko působící v České republice disponuje podstatně nižší suverenitou, neboť kooperuje se svojí centrálou a nerozhoduje o svém vývoji samostatně.

## **4.2 PEST analýza**

PEST analýza je analýzou politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Zkoumá tedy externí prostředí společnosti. V rámci společnosti mohou mít jednotlivé faktory zásadní vliv na budoucí prosperitu, proto nesmějí být opomíjeni.

### **4.2.1 Politické a legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory ovlivňují společnost především prostřednictvím právní legislativy regulující podnikání. Jedná se o soustavu zákonů, předpisů, norem v oblasti obchodní, mzdové, cenové vývozní, dovozní, životního prostředí apod. Jmenovitě jde zejména o Zákon o daních z příjmu, Zákon o mzdě, Zákon o pojistném na sociálním zabezpečení, Zákon o zdravotním pojištění, apod.

V rámci České republiky je politická situace stabilní. Zákony, kterými jsou upraveny občansko-právní vztahy, ekonomické vztahy subjektů a další, jsou kompatibilní s mezinárodními smlouvami. Česká republika je v podstatě vyvážený ekonomický partner v rámci celosvětového trhu.

Naopak proti tomu politické situace v jiných zemích, zejména v zemích třetího světa, na jejichž území se nacházejí celosvětově vyhledávané komodity, například ropa, zemní plyn, zlato apod., mohou negativně ovlivnit ekonomiku celého světa. Politická nestabilita, která zapříčiňuje časté nepokoje a války v těchto zemích, zvyšuje nedůvěryhodnost při dodávkách vyhledávaných komodit. To způsobuje jejich nedostatek a s tím spojené zvyšování cen. Firmy, které jsou závislé na odběru těchto komodit, musí pak v důsledku jejich nedostatku zvyšovat ceny svých výrobků. Pro společnost Anvis AVT je neúměrný růst cen ropy velkým problémem, protože ropa v rámci všech zpracovávaných surovin tvoří 70% podíl. Nucené zvyšování cen výrobků tak snižuje jejich odbyt, čímž společnost přichází o své zisky.

#### 4.2.2 Ekonomické faktory

Jedna z nejdůležitějších oblastí působících na společnost je ekonomické prostředí. Mezi klíčové ekonomické faktory ovlivňující společnost se řadí základní makroekonomické ukazatele jako je míra inflace, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda a směnný kurz.

##### Míra inflace

Inflace obecně znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Charakterizuje míru znehodnocování měny v přesně vymezeném časovém období. Statistické vyjádření inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Cenové indexy poměřují úroveň cen vybraného spotřebního koše reprezentativních výrobků a služeb ve dvou srovnávaných obdobích, kdy je zohledňován jejich význam a podíl na celkové spotřebě domácností.

Průměrná meziroční míra inflace v roce 2010 činila 1,5 %. V porovnání s rokem 2009 je tato hodnota vyšší. V roce 2009 činila průměrná meziroční míra inflace 1,0 %. Vývoj inflace v letech 2000 - 2010 (viz Obr. 4.1).

Obr. 4.1 Míra inflace v %



Zdroj: Český statistický úřad [online]. [cit. 2011-03-23]. Dostupný z WWW :

< <http://www.zlin.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/home>>.



V meziročním srovnání vzrostly spotřebitelské ceny v lednu roku 2011 o 0,7 %, což byl nejnižší lednový meziměsíční růst cen od roku 2005. Zvýšení způsobil zejména růst cen bydlení, vody, energie a paliv. V únoru spotřebitelské ceny ve srovnání s lednem stouply o 0,1 %, zejména díky dražším potravinám a bydlení. [32]

Růst inflace s určitostí zdražuje cenu výrobků. Společnost se musí s tímto problémem pružně vypořádat, což je ve vztahu k zaměstnancům podmiňováno i nepopulárními kroky. V případě zdražování výrobků se logicky snižuje odbyt. Firmy musí snižovat výrobu, protože nemá cenu vynakládat finanční prostředky do výrobků, které zůstávají ve skladech. Úměrně se snižováním výroby přicházejí ve vztahu k zaměstnancům dvě otázky, které je nutno vyřešit. Snížit jejich mzdu při zachování stávajícího počtu, nebo snížit jejich počet při zachování stávající mzdy. Je otázkou, jak se kterýkoliv management k tomuto postaví. Pokud se management rozhodne snížit mzdu při zachování stávajícího počtu zaměstnanců, nepříjde společnost o kvalifikované pracovníky, do kterých do té doby vynaložila prostředky a v případě zvýšené poptávky po výrobcích je může okamžitě využít. V opačném případě by se společnost mohla dostat do zbytečných potíží způsobených zaškolováním nových pracovníků, čímž by oddalovala výrobu a tím ztrácela konkurenceschopnost ve vztahu k dalším subjektům.

### **Míra nezaměstnanosti**

Obecná míra nezaměstnanosti se počítá jako podíl nezaměstnaných na celkové pracovní síle, kdy v čitateli i jmenovateli jsou šetřené osoby uváděny podle místa pobytu.

Počet nezaměstnaných osob v České republice v roce 2010 dosáhl výše 363 000 osob. Ve srovnání s rokem 2009 došlo k poklesu o 22 000 osob. Pokles nezaměstnanosti se projevil především v mužské populaci, a to o 19 800 osob.

Negativní skutečností bylo, že počet osob nezaměstnaných jeden rok a déle se v roce 2010 zvyšoval. Oproti roku 2009 se jejich počet zvýšil o 47 000 osob a činil 159 900 osob. Negativní vývoj v dlouhodobé nezaměstnanosti se projevil především u mladých osob ve věku 20-29 let. [26]

Společnost Anvis AVT, sídlí ve Zlínském kraji, proto i míra nezaměstnanosti je uvedena pro Zlínský kraj (viz Tab. 4.1).

Tab. 4.1 **Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji**

<b>Roky</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Míra registrované nezaměstnanosti celkem v % (k 31.12.)	7,75	6,02	6,13	10,83	10,74
Neumístění uchazeči o zaměstnání celkem (k 31.12.)	25 601	20 171	20 048	33 836	33 386
Volná pracovní místa	5 111	6 683	4 272	1 252	1 245

Zdroj: Český statistický úřad [online]. [cit. 2011-03-23]. Dostupný z WWW :

<<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/nezamestnanost-xz>>.

Vysoká nezaměstnanost je pro společnost výhodou. Firma si může vybírat své budoucí zaměstnance z relativně velkého objemu nezaměstnaných, ekonomicky aktivních obyvatel. Vybraní pracovníci jsou pak většinou ke své odváděné práci zodpovědnější, protože mají obavy z možné ztráty získaného zaměstnání. Naopak nízká nezaměstnanost postihuje společnosti nedostatkem výběru svých budoucích zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání. Vybraní jedinci jsou k odváděné práci méně zodpovědní, neboť v případě ztráty zaměstnání mohou nalézt své uplatnění jinde (míněno geograficky – např. Praha proti tomu Zlínský kraj).

Ve Zlínském kraji je pro firmy situace ve vztahu k získávání nových pracovních sil dobrá. Firmy mohou získat díky velké nezaměstnanosti v poměrně krátké době požadovanou pracovní sílu s odpovídací kvalifikací.

### **Průměrná mzda**

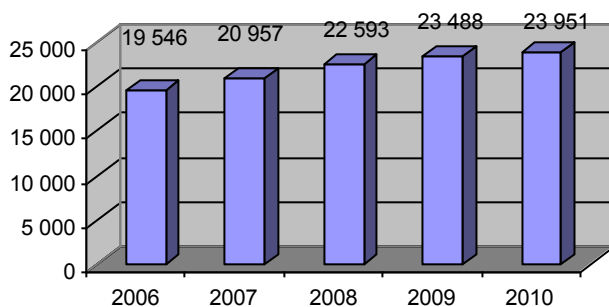
Průměrná hrubá měsíční mzda vyjadřuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc. Do mezd se začleňují

základní mzdy a platy, příplatky a doplatky ke mzdě nebo platu, odměny, náhrady mezd a platů, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy nebo platu, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě. Nezahrnují se náhrady mzdy nebo platu po dobu prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti placené zaměstnavatelem.

Průměrná mzda v roce 2010 dosáhla v České republice výše 23 951 Kč. V porovnání s předchozím rokem došlo ke zvýšení o 463 Kč, tedy o 2 %. Přehled průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2006-2010 (viz Obr. 4.2). Spotřebitelské ceny se zvýšily v roce 2010 o 1,5 %, reálná mzda vzrostla o 0,5 %.

V podnikatelské sféře dosáhla průměrná mzda výše 23 873 Kč. Oproti předchozímu roku se zvýšila o 595 Kč, což je 2,6 %. Reálná mzda vzrostla o 1,1 %. V nepodnikatelské sféře se průměrná mzda snížila o 142 Kč, což je 0,6 % a činila tak 24 289 Kč. Reálná mzda poklesla o 2,1 %. [28]

Obr. 4.2 Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2006-2010



Zdroj: Český statistický úřad [online]. [cit. 2011-03-23]. Dostupný z WWW :  
<[http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda\\_v\\_kc](http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc)>.

Průměrná hrubá měsíční mzda v podnicích se sídlem ve Zlínském kraji za celý rok 2010 činila 20 637 Kč. Ve srovnání s předchozím rokem se zvýšila o 680 Kč, tj. o 3,4 %. I když její nárůst byl ze všech krajů v České republice třetí nejvyšší, zlínská mzda zůstala nadále druhou nejnižší. Nižší výdělky měli jen zaměstnanci v Karlovarském kraji, a to o 458 Kč. Rozpětí mezi nejvyšší mzdou, která je i nadále v Praze a mzdou ve Zlínském kraji činí 9 107 Kč. [27]

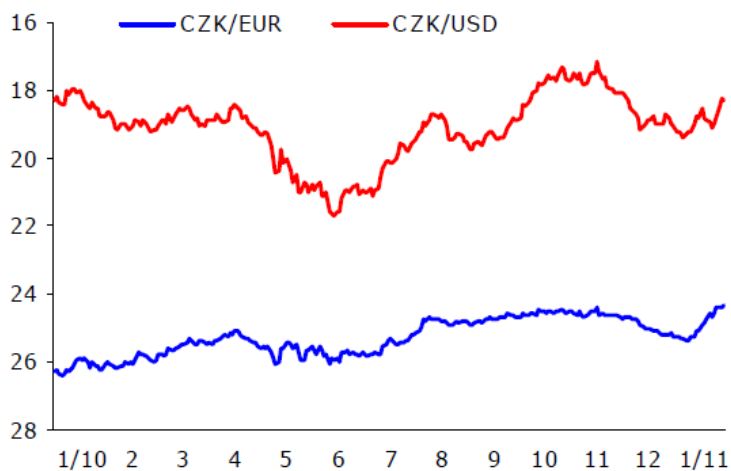
Ve vztahu ke sledované společnosti nebyly poskytnuty informace o průměrné výši měsíční mzdy, ani o průměrném mzdovém růstu v meziročních obdobích, nicméně ve vztahu k růstu mezd v celém Zlínském kraji lze usuzovat, že s určitostí rostly mzdy i ve společnosti Anvis.

### Směnný kurz

Směnný kurz české koruny vůči euru, respektive vůči dolaru může mít silný dopad na společnost, proto je důležitou charakteristikou v ekonomice. Představuje cenu jedné měny vyjádřenou v jednotkách měny druhé. Vývoj kurzu koruny vůči euru a dolaru v roce 2010 (viz Obr. 4.3).

Pro domácnosti je samotné posilování české koruny výhodné, naopak pro společnost to může mít negativní dopad. Silná koruna způsobuje, že produkty a služby se stávají na zahraničních trzích drahými. Zahraniční produkty a služby se naopak stávají levnějšími.

Obr. 4.3 Vývoj kurzu koruny vůči euru a dolaru v roce 2010



Zdroj: Česká národní banka [online]. [cit. 2011-04-10]. Dostupný z WWW :

<[http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/hospodareni/download/cnb\\_vysledky\\_hospodareni\\_2010.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/o_cnb/hospodareni/download/cnb_vysledky_hospodareni_2010.pdf)>.

Pro společnost Anvis AVT má vývoj měnového kurzu české koruny vůči euru případně dolaru silný dopad. Současné posílení české koruny se projevuje především v obchodní činnosti, kdy společnost prodává s desetiprocentní ztrátou. Toto není způsobeno nevýhodně uzavřenými smlouvami, ale bojem o zákazníka, kterého by mohla firma ztratit. Ztráty samozřejmě firmu žádným způsobem neovlivňují, společnost dál funguje. Předpokládá se, že ztráty nebudou trvalé. Změna v oblasti cen výrobků je možná jen na základě trvalého zvýšení cen komodit.

#### 4.2.3 Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory podobně jako ostatní faktory v rámci PEST analýzy nesmějí být společností opomíjeny.

**Sociální faktory** se v čase neustále mění a vyvíjí. Mění se postoj k práci a volnému času, dochází ke změnám v životním stylu. Lidé neustále hledají způsoby, jak zkvalitnit svůj život, dochází ke zvyšování nároků na kvalitu jednotlivých výrobků, respektive služeb. Pokud je společnost schopna odhadnout budoucí vývoj, může předstihnout svého konkurenta v boji o zákazníka.

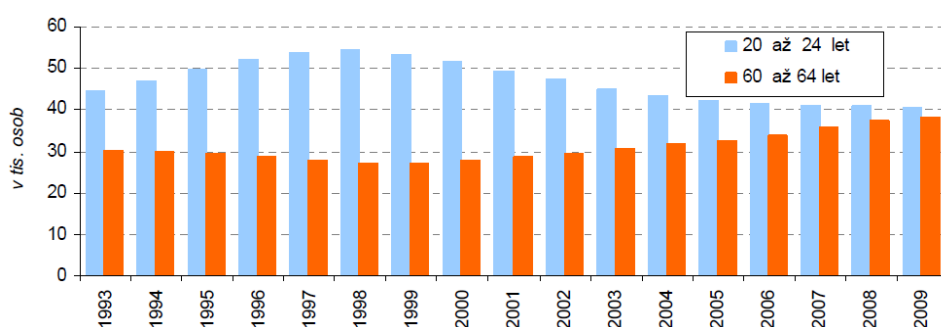
**Demografické faktory** souvisí s lidskou populací, kdy zkoumanými faktory jsou pohlaví, věk, vzdělání, apod. Měly by být středem zájmu každé společnosti, protože napomáhají při vytváření spotřebních segmentů.

Česká republika měla podle předběžné statistické bilance k 31. prosinci 2010 celkem 10 532 770 obyvatel, z nichž 5 168 799 tvořili muži a 5 363 971 ženy. Celkový počet obyvatel se oproti roku 2009 zvýšil o 25 957 osob. Počet narozených dětí byl vyšší než počet zemřelých o 10 309 osob. Počet přistěhovalých převýšil počet odstěhovaných o 15 648 osob. [29]

Ve Zlínském kraji byl k 31. prosinci 2010 počet obyvatel 590 361, z toho bylo 287 984 mužů a 302 377 žen. Oproti roku 2009 došlo ke snížení, a to o 681 obyvatel.

Vlivem vysokého podílu ekonomicky neaktivního obyvatelstva je míra zaměstnanosti ve Zlínském kraji jedna z nejnižších. V roce 2009 pracovní sílu tvořilo 49,2 % z celkového počtu obyvatel. Dlouhodobě klesá ekonomická aktivita lidí v nižších věkových skupinách (do 39 let), nejvýraznější je to v kategorii 20-24 let. Zároveň roste ekonomická aktivita lidí nad 50 let, výjimkou je věková kategorie 65 a více let, kde od roku 2007 dochází k poklesu. [30] Přehled počtu obyvatel ve věku 20-24 let a 60-67 let (viz Obr. 4.4).

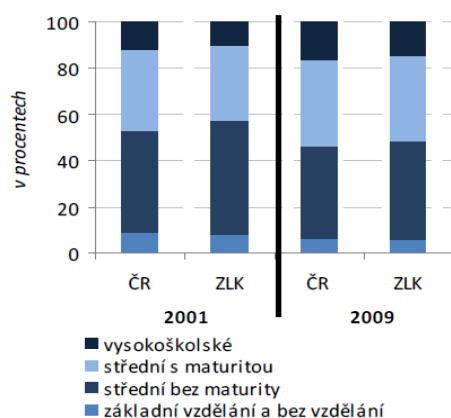
Obr. 4.4 Počet obyvatel ve věku 20-24 let a 60-64 let



Zdroj: Český statistický úřad [online]. [cit. 2011-03-29]. Dostupný z WWW :  
[http://www.zlin.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/t/EE00343AC1/\\$File/72136310a1.pdf](http://www.zlin.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/t/EE00343AC1/$File/72136310a1.pdf).

Růst vzdělanosti obyvatel se projevuje také ve Zlínském kraji. Zvyšuje se počet osob s maturitou a ukončenou vysokou školou a klesá počet osob se základním vzděláním nebo středním vzděláním bez maturity. Více než 40 % všech obyvatel má technické vzdělání, zhruba 15 % má vzdělání v oboru společenských věd. Údaje o vzdělanostní struktuře ukazují převahu nižších stupňů vzdělání v malých obcích, na rozdíl od osídlení ve větších obcích. Podstatný vliv na tom má věková skladba obyvatelstva s převahou starších osob. Ve větších městech je podíl vysokoškoláků a středoškoláků mnohem vyšší než v menších městech či venkovských obcích. [31] Vzdělanostní struktura pracovní síly ve Zlínském kraji a ČR (viz Obr. 4.5).

Obr. 4.5 **Vzdělanostní struktura pracovní síly ve Zlínském kraji a ČR  
v letech 2001- 2009**



Zdroj: Český statistický úřad [online]. [cit. 2011-03-29]. Dostupný z WWW :  
<[http://www.zlin.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/t/EE00343AC2/\\$File/72136310a2.pdf](http://www.zlin.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/t/EE00343AC2/$File/72136310a2.pdf)>.

Z písemného dotazování vyplynulo, že Anvis zaměstnává relativně mladou generaci s věkových průměrem 34 let.

#### 4.2.4 Technologické faktory

Technický pokrok je fenoménem dnešní doby. Podniky jsou nuceny sledovat neustálé změny jednotlivých technologií a tyto změny se snažit co nejrychleji začlenit do svých výrobních postupů, aby neztrácely svoji konkurenceschopnost a byly schopny uspokojovat přání a potřeby svých zákazníků. Zároveň musí dbát na bezpečnost svých produkováných výrobků a při výrobě se snažit používat takové technologie, které jsou šetřené k životnímu prostředí.

Hlavním výrobním programem společnosti Anvis AVT je vulkanizování kovových částí do automobilového průmyslu. Sama vulkanizace z hlediska technologického postupu vyžaduje náročné technologie, které musejí zajistit kvalitní ovzduší. Před vulkanizací musí být jednotlivé polotovary očištěny a odmaštěny, což bývá prováděno různými chemickými roztoky, které jsou ve vztahu k obsluze a životnímu prostředí nebezpečné. Společnost proto neustále sleduje vývoj nových technologií a mezních hodnot, na které musí pružně reagovat.

Průběžně pak nahrazuje staré technologie novými, v současné době technologií tzv. plazmového odmašťování, která je ve vztahu k výrobnímu procesu rychlejší a ve vztahu k životnímu prostředí šetrnější. V nedávné době také firma investovala do nových vulkanizačních pecí a vzduchotechniky, což se projevilo na kvalitě ovzduší jak uvnitř firmy, tak i v jejím celém okolí.

#### **4.2.5 Shrnutí výsledků PEST analýzy**

Existenci a rozvoj společnosti ovlivňuje jak vnitřní, tak vnější prostředí. Vlivy a faktory vyplývající z vnějšího prostředí nemůže společnost radikálním způsobem ovlivnit, ale může se jim přizpůsobit a pružně na ně reagovat.

Společnost Anvis AVT se nachází v politicky a ekonomicky stabilním prostředí, na světovém trhu vystupující již několik let. Ve vztahu ke svým zákazníkům působí dojemem ekonomicky silné společnosti, která garantuje kvalitu a cenu svých výrobků bez ohledu na světovou politicky-ekonomickou situaci. Z demografického hlediska má díky poměrně velké nezaměstnanosti v regionu, ve kterém se nachází, možnost značného výběru nových pracovních sil odpovídajících kvalit, kdy nově přijatí zaměstnanci jsou odpovědnější ke své práci z obavy možné ztráty zaměstnání. Firma využívá nových technologií šetrnějších jak k obsluze, tak i k životnímu prostředí. Je závislá na síle měny (CZK/EURO), kdy v poslední době ztrácí na svých ziscích, protože česká koruna vůči světovým měnám posiluje.

### **4.3 Sběr dat**

Ke sběru potřebných informací byly použity tři základní metody, a to písemné dotazování, rozhovor a vlastní pozorování. Uvedenými metodami byla získána primární data, která byla vzájemně analyzována. Z výsledků provedených analýz byly následně zjištěny silné a slabé stránky společnosti v návaznosti, na které byly provedeny návrhy a doporučení za účelem eliminace rušivých jevů a zvýšení konkurenceschopnosti, což je v podstatě cíl diplomové práce.



#### **4.3.1 Dotazování**

Pro potřeby zpracování praktické části diplomové práce bylo rozesláno celkem 200 dotazníků, kdy každý dotazník obsahoval 30 otázek (úplné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 3). Jednotlivé dotazníky byly mezi zaměstnance předány prostřednictvím svých nadřízených pracovníků dne 10. 3. 2011, termín vrácení vyplněných dotazníků byl 22. 3. 2011. Dotazník vrátilo 87 respondentů, z nichž bylo 49 žen a 38 mužů. V procentuelním vyjádření bylo vráceno 43,5 % dotazníků, což je přijatelné množství pro objektivní vyhodnocení sledovaného cíle. Cílem písemného dotazování bylo zjištění skutečné podnikové kultury a konkurenceschopnosti společnosti z pohledu zaměstnanců.

#### **Vyhodnocení písemného dotazování**

##### **I. VIZE, STRATEGIE, KONKURENCESCHOPNOST**

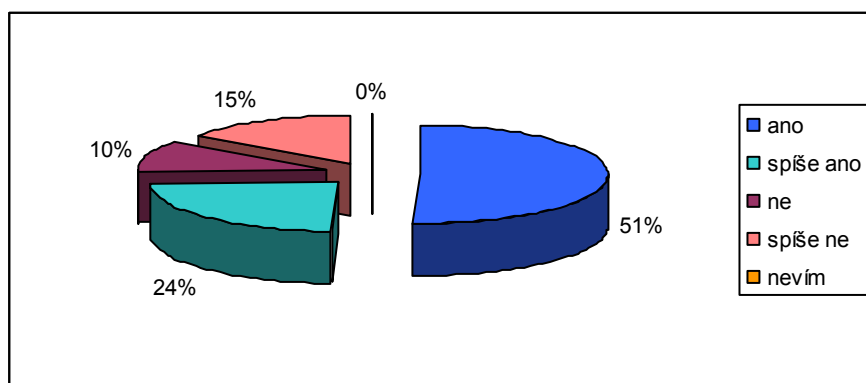
##### **Znáte vizi a strategické cíle Vaší společnosti?**

**(viz dotazník - otázka č. 1)**

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zdali pracovníci znají vizi a strategické cíle společnosti, ve které pracují.

Z 87 respondentů znalo vizi a strategické cíle společnosti 44 dotazovaných, 21 dotazovaných odpovědělo, že vizi a strategické cíle spíše zná, 9 respondentů vizi a strategické cíle vůbec nezná a 13 se přiklonilo k možnosti, že vizi a strategii spíše nezná.

**Graf 4.1 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že nadpoloviční většina zaměstnanců zná vizi a strategické cíle společnosti. Nicméně 25 % respondentů odpovědělo, že vizi a strategické cíle nezná, respektive spíše nezná. Vedení společnosti zřejmě nedůsledným způsobem informuje své zaměstnance o své vizi a strategických cílech, protože jinak by se nemohlo stát, že ¼ zaměstnanců neví, co je předmětem zájmu společnosti. To, jakým způsobem bude společnost své zaměstnance informovat o základních věcech, je na zvážení každého. Společnost může nalézt odpověď ve zcela základních způsobech, jako jsou krátkodobé prezentační školení nebo krátkodobé porady, při kterých může základní informace sdělovat ústně, respektive písemnou prezentací umístěnou na viditelném místě s podmínkou, že každý zaměstnanec má zájem tyto informace číst, u tohoto způsobu nemá zaměstnavatel zpětnou vazbu. U porad a školení má zaměstnavatel zaručenou zpětnou vazbu, může základními lidskými smysly zpracovávat reakce zaměstnanců jako např. zvýšenou debatu, rozruch, gestikulaci rukou, mimiku, případně vznesené připomínky a dotazy, na které by však zaměstnavatel měl umět argumentovat.

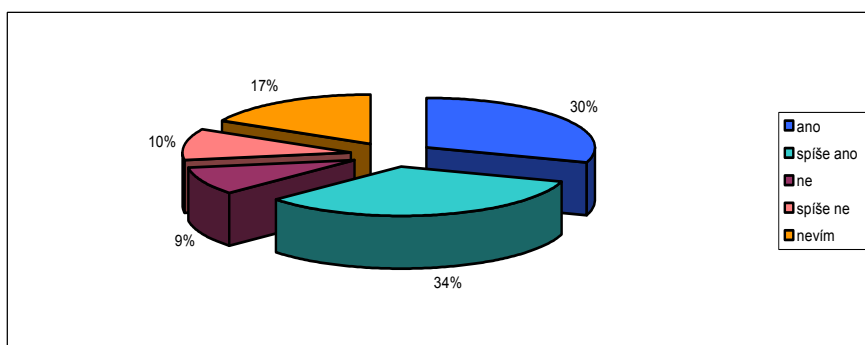
### **Ztotožňujete se s vizí a strategickými cíli Vaší společnosti?**

**(viz dotazník - otázka č. 2)**

Cílem tohoto dotazu bylo zjištění, zda pracovníci podporují záměr svého zaměstnavatele a ztotožňují se s ním.

Z 87 respondentů se s vizí a strategickými cíli společnosti ztotožňuje 26 dotazovaných, 29 respondentů se s vizí a strategickými cíli spíše ztotožňuje, 8 dotazovaných se s vizí a strategickými cíli vůbec neztotožňuje, 9 respondentů se s vizí a strategickými cíli spíše neztotožňuje a 15 dotazovaných nedokázalo na tuto otázku zodpovědět.

**Graf 4.2 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že téměř dvoutřetinová většina zaměstnanců se s vizí a strategickými cíli společnosti ztotožňuje, což podporuje i první dotaz. U zaměstnanců, kteří se s dosavadní vizí a strategickými cíli zcela neztotožňují nebo neztotožňují vůbec, je otázkou, zda se s vizí a strategickými cíli nechtějí seznamovat záměrně nebo k tomu neměli příležitost. Ve vztahu k zaměstnancům, kteří neměli k tomuto příležitosti, by měla společnost vzniklý nedostatek odstranit (poradami, školeními, apod.). Ve vztahu k zaměstnancům, kteří nechtějí znát vize a strategické cíle společnosti záměrně, by měla firma zaujat jasné stanovisko, neboť takový zaměstnanec je negativním motivačním prvkem pro ostatní. Toto může být spatřováno například sabotováním nařízení vedení firmy, podryváním autority vedení, neodvádění práce v požadovaném čase a kvalitě apod. Takoví pracovníci jsou pro společnost více méně nežádoucí a firma by se měla s takovými zaměstnanci rozloučit.

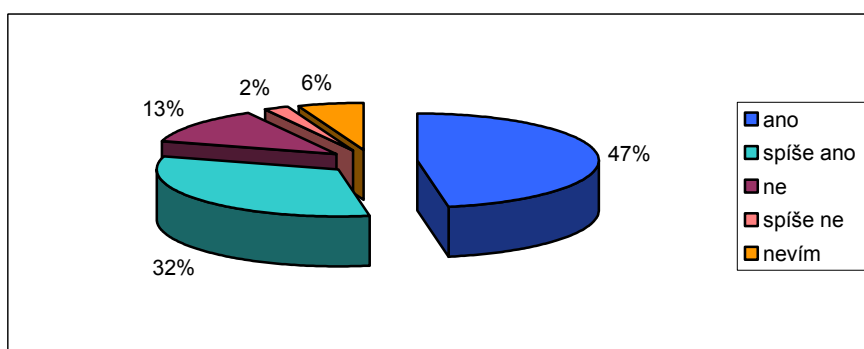
## Myslíte si, že je firemní strategie konkurenceschopná?

(viz dotazník - otázka č. 3)

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda zaměstnanci vidí společnost a její používanou strategii jako konkurenceschopnou ve vztahu k jiným subjektům.

Z 87 respondentů se 41 dotazovaných domnívá, že je používaná firemní strategie konkurenceschopná, 28 dotazovaných se přiklonilo k možnosti spíše ano, tedy že je spíše konkurenceschopná. 11 respondentů si nemyslí, že je používaná firemní strategie konkurenceschopná, 2 respondenti se přiklonili k možnosti, že je spíše nekonkurenceschopná a 5 dotazovaných nedokázalo odpovědět.

Graf 4.3 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že je společnost konkurenceschopná. V očích zaměstnanců vystupuje společnost jako ekonomicky silný subjekt, který je v porovnání s ostatními subjekty zabývajícími se stejným nebo obdobným výrobním programem minimálně vyrovnaným partnerem. Ve vztahu k nepatrné  $\frac{1}{4}$  zaměstnanců, kteří si myslí, že firma není zcela konkurenčně schopná je nutno podotknout, že jejich hodnocení není zcela objektivní, neboť pokud by byla společnost konkurenčně neschopná, pocíťovali by to úbytkem práce, snižováním mezd, případně propouštěním apod. Ve vztahu k těmto zaměstnancům, ale i k ostatním bude potřeba, aby vedení průběžně informovalo o tom, jak si

společnost vede. To znamená, kolik produktů vyrobí, jakým způsobem byla navýšena výroba, o kolik se zvýšil obrát, investice do společnosti apod.

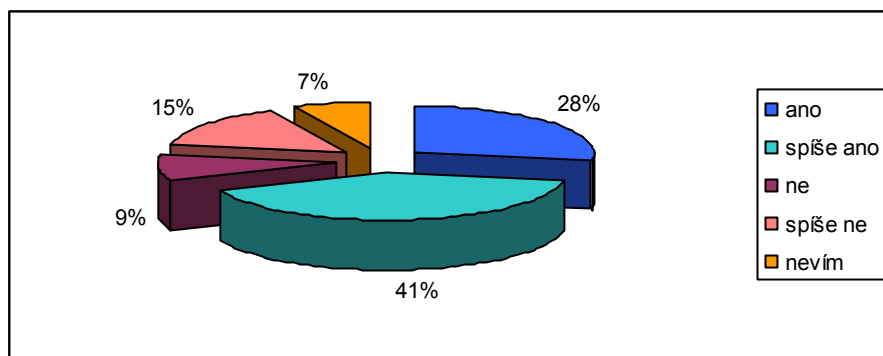
### **Dokáže Vaše společnost pružně reagovat na změny?**

**(viz dotazník - otázka č. 4)**

Cílem tohoto dotazu bylo zjištění, zda zaměstnanci pocítují, že společnost, ve které pracují, dokáže flexibilně a rychle reagovat na jakoukoliv změnu.

Z 87 respondentů se 24 dotazovaných domnívá, že společnost dokáže pružně reagovat na jakoukoliv změnu, 36 respondentů odpovědělo spíše ano, tedy že z větší části společnost dokáže pružně reagovat na změny. 8 dotazovaných si nemyslí, že firma dokáže pružně reagovat na jakoukoliv změnu, 13 respondentů se přiklání k možnosti, že firma spíše nedokáže pružně reagovat na změny a 6 dotazovaných nedokázalo na tuto otázku odpovědět.

**Graf 4.4 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že 2/3 zaměstnanců si myslí, že společnost dokáže pružně reagovat nejen na změny v potřebách svých zákazníků, ale i na změny interní. Nicméně 1/3 zaměstnanců si myslí, že vedení společnosti nedokáže reagovat na jakékoliv změny dosti pružně. Pokud zaměstnanec nabývá uvedeného negativního dojmu, tedy že společnost nedokáže cokoliv, může za to s největší pravděpodobností řídicí pracovník, který

takového zaměstnance vede. Řídící pracovník, buď to nedokáže jasným způsobem rozhodnout o dalším postupu (ve vztahu k nad rámcovým požadavkům), nebo nedokáže potřeby dostatečným způsobem prezentovat, což svědčí o jeho neobornosti a neprofesionalitě. Řídící pracovníci by měli proto procházet pravidelným psychologickým školením, při kterém by měli být prověřováni v různých zátěžových situacích, přičemž výsledky těchto zátěžových cvičení by měly být s každým vedoucím pracovníkem individuálně rozebrány tak, aby ve výrobním programu působili vysoce odborným dojmem s profesionálními řídicími schopnostmi, které dokážou své podřízené motivačně vybudit k odvádění nad rámcových potřeb.

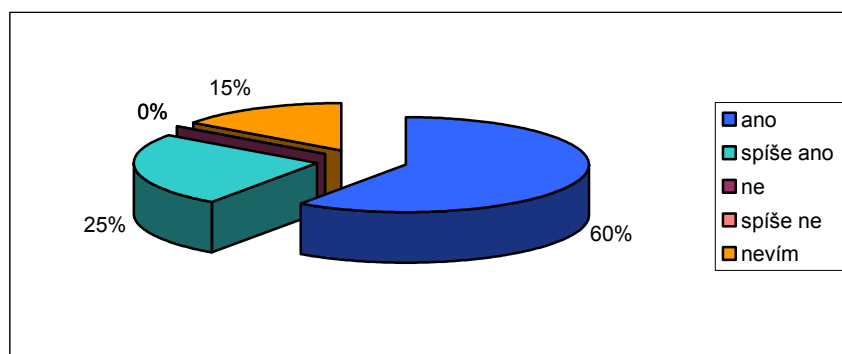
### **Myslíte si, že je Vaše společnost ekonomicky silná?**

**(viz dotazník - otázka č. 5)**

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda zaměstnanci vnímají společnost jako ekonomicky silnou, tedy zda dokáže dostávat svým závazkům, nakupovat nové technologie, hradit mzdy svým zaměstnancům, uspokojovat potřeby svých zákazníků apod.

Z 87 respondentů si 52 dotazovaných myslí, že je společnost ekonomicky silná, 22 dotazovaných se přiklání k možnosti spíše ano, tedy že je ekonomicky spíše silná. 13 dotazovaných nedokázalo na tuto otázku odpovědět. Žádný z respondentů záporně neodpověděl, respektive nedokázal jednoznačně říct, že společnost není ekonomicky silná.

**Graf 4.5 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci vnímají svoji společnost jako ekonomicky silný subjekt, který dokáže dostát svým závazkům, uspokojovat potřeby svých zákazníků apod. Žádný se zaměstnanců netvrdil, že jde o ekonomicky slabou společnost, což podporuje dosavadní tvrzení, že jde o velmi silný ekonomický subjekt s mezinárodní účastí.

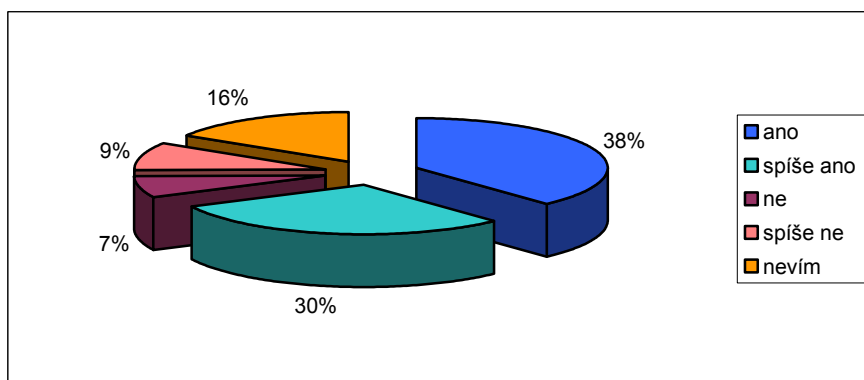
### **Má Vaše společnost dobrou pověst?**

**(viz dotazník - otázka č. 7)**

Cílem tohoto dotazu bylo zjištění, zda má společnost v očích široké veřejnosti statut dobrého partnera, který dokáže dostát svým závazkům, to znamená vyrábět kvalitně, rychle a relativně levně.

Z 87 respondentů se 33 dotazovaných domnívá, že má společnost vytvořenou dobrou pověst, 26 respondentů se přiklání k možnosti, že spíše má společnost vytvořenou dobrou pověst. 6 dotazovaných si nemyslí, že má firma vytvořenou dobrou pověst, 8 respondentů se přiklání k možnosti, že firma spíše nemá dobrou pověst. 14 dotazovaných nedokázalo na tento dotaz odpovědět jednoznačně.

**Graf 4.6 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že nadpoloviční většina zaměstnanců se domnívá, že má společnost v očích široké veřejnosti statut dobrého partnera, který vyrábí své výrobky

kvalitně, rychle a relativně levně. Nicméně podstatná část zaměstnanců nedokázala na tuto otázku odpovědět, nebo odpověděla záporně, což svědčí o špatné informovanosti, která se dá odstranit prostřednictvím pravidelných porad nebo prezentací důležitých informací na viditelných místech (nástěnky).

## II. MÍRA ZVIDITELNĚNÍ

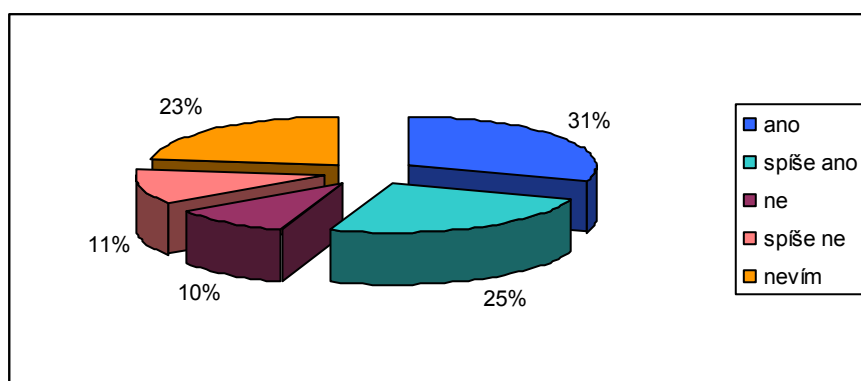
### **Myslíte si, že je Vaše společnost lehce identifikovatelná?**

**(viz dotazník - otázka č. 6)**

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda si společnost vybudovala dobré jméno a místo na trhu.

Z 87 respondentů se 26 dotazovaných domnívá, že je společnost lehce identifikovatelná ve vztahu k jiným subjektům, 22 respondentů se přiklání k možnosti spíše ano, 9 dotazovaných se nedomnívá, že by společnost byla lehce identifikovatelná, 10 respondentů se přiklání k možnosti, že je spíše lehce neidentifikovatelná. 20 respondentů odpovědělo, že neví.

**Graf 4.7 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že větší polovina zaměstnanců vidí společnost jako lehce identifikovatelnou, která si vybudovala dobré jméno a místo na trhu. Přesto je zde



podstatná část zaměstnanců, která se s tímto zcela neztotožňuje, nebo neztotožňuje vůbec. Společnost by proto měla více dbát o svoji propagaci prostřednictvím reklamy, upoutávek apod., neboť jde přece jen o ekonomicky silný subjekt, který tímto může v očích široké veřejnosti jenom získat.

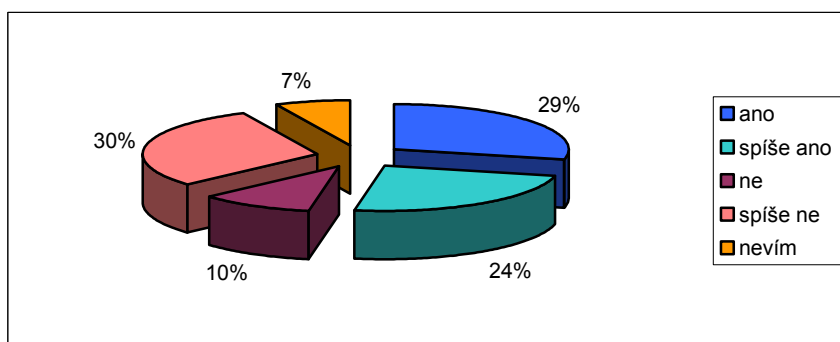
### **Myslíte si, že logo Vaší společnosti je dostatečně zviditelněné?**

**(viz dotazník - otázka č. 8)**

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda je společnost z pohledu zaměstnanců v očích široké veřejnosti známá.

Z 87 respondentů si 25 dotazovaných myslí, že má společnost své logo dostatečně zviditelněné, 21 respondentů se přiklání k možnosti, že logo firmy je spíše dostatečně zviditelněné. 9 respondentů se nedomnívá, že je logo firmy dostatečně zviditelněné, 26 dotazovaných si nemyslí, že je logo společnosti dostatečně nezviditelněné. 6 respondentů nedokázalo na tuto otázku odpovědět.

**Graf 4.8 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že je společnost i přes to, že se prezentuje lehce zapamatovatelným logem, známá jen průměrně. V tomto směru by mělo vedení společnosti vynaložit více času a prostředků na zviditelnění firmy prostřednictvím různých reklamních

kampaní, které by mohly získat nové zákazníky. V dnešní tvrdé době je přece boj o zákazníka na prvním místě, slabší nebo průměrní nemají šanci, stagnace nebo neaktivita je nejlepším způsobem k zániku společnosti. To, co stačilo dříve, neznamená, že bude stačit i v budoucnu.

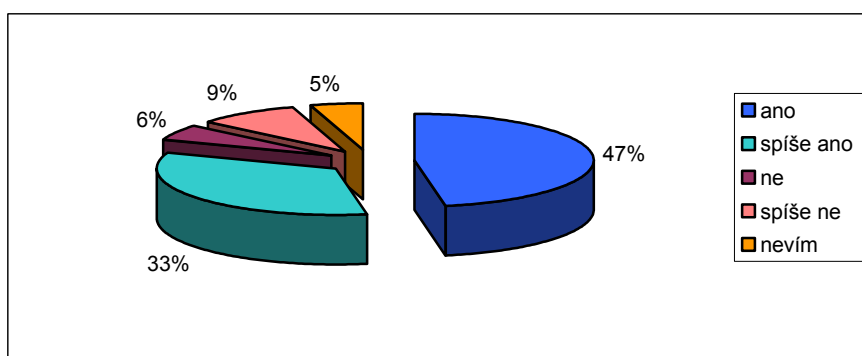
### **Myslíte si, že jsou zaměstnanci ve vztahu k pracovním oděvům a jiným ochranným pomůckám lehce identifikovatelní?**

**(viz dotazník - otázka č. 10)**

Cílem tohoto dotazu bylo zjištění, zda jsou pracovníci, jak na pracovišti tzn. v areálu společnosti, tak i mimo něj lehce identifikovatelní.

Z 87 respondentů 41 dotazovaných odpovědělo, že jsou pracovníci ve vztahu k pracovním oděvům a ochranným pomůckám lehce identifikovatelní, 29 respondentů se přiklání k možnosti spíše ano, tedy že jsou pracovníci spíše lehce identifikovatelní ve vztahu k pracovním oděvům respektive pracovním ochranným pomůckám. 5 dotazovaných se nedomnívá, že by zaměstnanci byli lehce identifikovatelní, 8 respondentů odpovědělo, že pracovníci spíše nejsou lehce identifikovatelní ve vztahu k pracovním oděvům a ochranným pomůckám. 4 respondenti odpověděli, že neví.

**Graf 4.9 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou jak na pracovišti (uvnitř firmy) i vně areálu velmi dobře identifikovatelní a svým zevnějškem prokazují příslušnost ke své společnosti. Ve vztahu k zaměstnancům, kteří se s tímto neztotožňují, nelze zatím nic konkrétního navrhnout, neboť není znám původ jejich dojmu. Zjištění tohoto původu by mělo být předmětem dotazování ze strany vedoucích pracovníků a vzájemné komunikace mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem, při které je možno vznášet připomínky, návrhy nebo doporučení kterékoliv strany a nálezu vzájemného kompromisu ke spokojenosti všech.

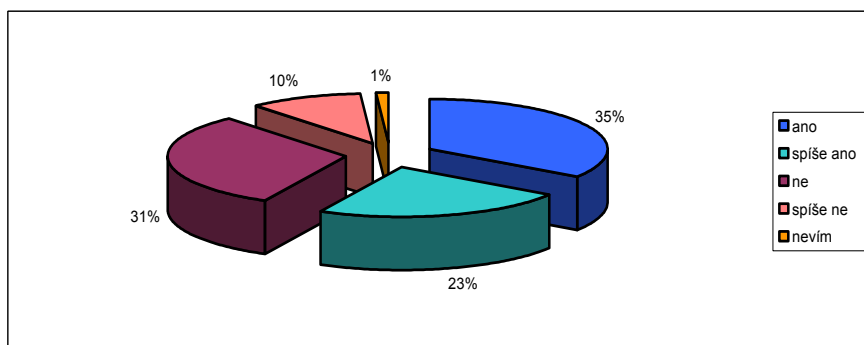
### III. OCHRANNÉ POMŮCKY, BEZPEČNOST PRÁCE

**Jsou ochranné pracovní pomůcky poskytované zaměstnavatelem dostačující?**  
(viz dotazník - otázka č. 9)

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda společností poskytované pracovní pomůcky jsou v očích pracovníků dostačující.

Z 87 respondentů 30 dotazovaných odpovědělo, že společnost jako zaměstnavatel poskytuje dostačující pracovní pomůcky, 20 respondentů se přiklání k možnosti spíše ano. 27 dotazovaných odpovědělo, že pracovní pomůcky poskytované zaměstnavatelem jsou nedostačující, 9 respondentů se přiklání k možnosti spíše ne. 1 respondent nedokázal na tuto otázku jednoznačně odpovědět.

Graf 4.10 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že nadpoloviční většina zaměstnanců je spokojena s poskytovanými ochrannými pracovními pomůckami. Nicméně je zde velké procento zaměstnanců, kteří nejsou s těmito zcela spokojeni. Ochranné pracovní pomůcky jsou důležitým faktorem bezpečnosti odváděné práce, proto by na ně měl být brán velký zřetel. Zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům obstarat takové ochranné pomůcky, které by minimalizovaly v maximální míře riziko vzniku úrazů. Šetřit na těchto prostředcích se ze strany zaměstnavatele nevyplácí, neboť zaměstnavatel při vzniku mimořádných událostí spojených se zraněním svých zaměstnanců v důsledku nedostatečné ochrany jenom doplácí. Kromě zdravotních rizik může používání nedostatečných ochranných pomůcek zaměstnavatel pocítovat i na kvalitě a rychlosti zaměstnancem odváděné práce, což má za následek jeho nízkou výkonnost a s tím spojený nižší obrát. Šetřit na kvalitě se v tomto případě nevyplácí.

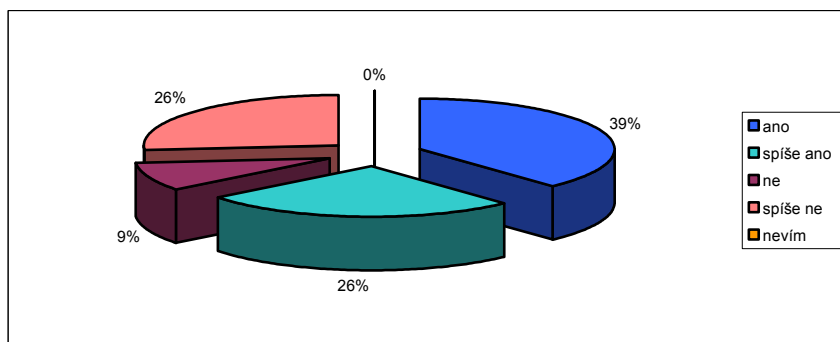
### **Je ve Vaší společnosti kladen důraz na bezpečnost práce?**

**(viz dotazník - otázka č. 15)**

Cílem uvedené dotazu bylo zjištění, zda zaměstnanci pocítují pravidelný dohled a kontrolu při dodržování bezpečnosti práce, používání ochranných pomůcek.

Z 87 respondentů si 33 dotazovaných myslí, že je ve společnosti kladen důraz na bezpečnost práce, 23 dotazovaných se přiklonilo k možnosti spíše ano. 8 respondentů si naopak nemyslí, že je ve společnosti kladen důraz na bezpečnost práce, 23 dotazovaných se přiklonilo k možnosti spíše ne.

**Graf 4.11 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že téměř 2/3 zaměstnanců jsou přesvědčeni o tom, že společnost klade důraz na bezpečnost práce. Nicméně 1/3 se domnívá, že je firmě bezpečnost práce lhostejná. Z dotazníkového průzkumu nelze jednoznačně zjistit, podle čeho 1/3 negativních respondentů nabývá uvedeného přesvědčení. K odstranění zjištěného nedostatku je potřeba osobního přístupu řídicích pracovníků k zaměstnancům, jejich vzájemná komunikace, pochopení apod.

#### **IV. TECHNOLOGIE, VÝROBA**

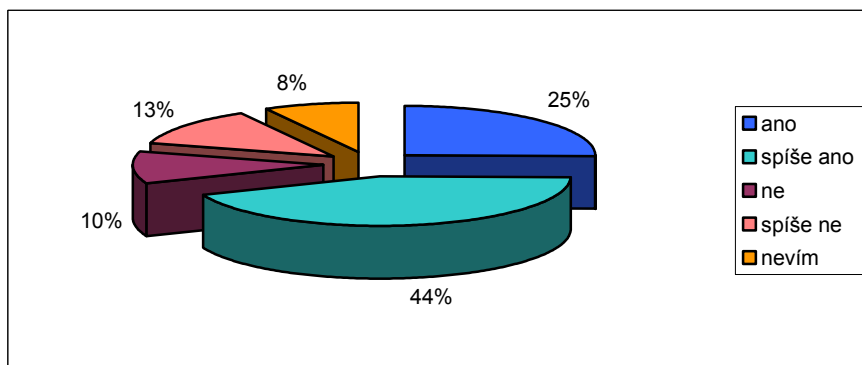
**Myslíte si, že jdou technologie výroby ve Vaší společnosti s dobou?**

**(viz dotazník - otázka č. 11)**

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda společnost používá nové technologie, které odpovídají legislativním normám a jsou bezpečné a šetrné k životnímu prostředí.

Z 87 respondentů se 22 dotazovaných domnívá, že společnost využívá nových technologií, 38 respondentů se přiklonilo k možnosti, že technologie používané ve firmě spíše jdou s dobou. 9 respondentů odpovědělo, že si nemyslí, že používané technologie jdou s dobou, 11 dotazovaných si myslí, že používané technologie spíše nejdu s dobou. 7 respondentů na tuto otázku nedokázalo jednoznačně odpovědět.

Graf 4.12 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

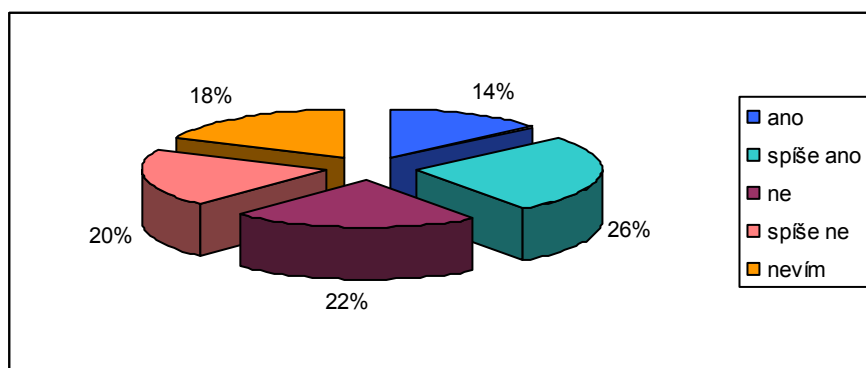
Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že společnost v podstatě používá vyspělé technologie, které odpovídají současným normám a jsou zároveň šetrné a bezpečné k životnímu prostředí. Tyto technologie však není možné porovnat s obdobnými technologiemi používanými jinými podnikatelskými subjekty, neboť jsou předmětem firemního a výrobního tajemství. K posouzení a porovnání technologií by bylo potřeba znát podrobné parametry.

**Myslíte si, že dokáže Vaše společnost pořizovat nové technologie nadčasově ve vztahu k pořizovaným novým technologiím?**  
(viz dotazník - otázka č. 12)

Cílem tohoto dotazu bylo zjištění, zda společnost kupuje dražší technologie, které mnohonásobně převyšují požadované normy, nebo kupuje levnější pouze ty, které splňují stávající normy.

Z 87 respondentů si 12 dotazovaných myslí, že společnost dokáže pořizovat nové technologie nadčasově, 23 respondentů odpovědělo spíše ano. 19 dotazovaných si nemyslí, že společnost dokáže pořizovat nové technologie nadčasově, 17 respondentů odpověděl spíše ne. 16 respondentů nedokázalo na tuto otázku odpovědět.

Graf 4.13 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že společnost používá kvalitní, vyspělé technologie, které však s největší pravděpodobností nebudou nadčasové, tzn. využitelné v dlouhodobém časovém horizontu. Společnost v podstatě vynakládá finanční prostředky za velmi dobré technologie, které však v budoucnu zřejmě musí častěji obměňovat. S ohledem na četnost obměny technologií je třeba sestavit kalkulaci vynakládaných finančních prostředků, neboť při častějších obměnách bývají často vynakládány vyšší finanční prostředky než při pořízení jedné drahé technologie, svými parametry použitelné dlouhodobě.

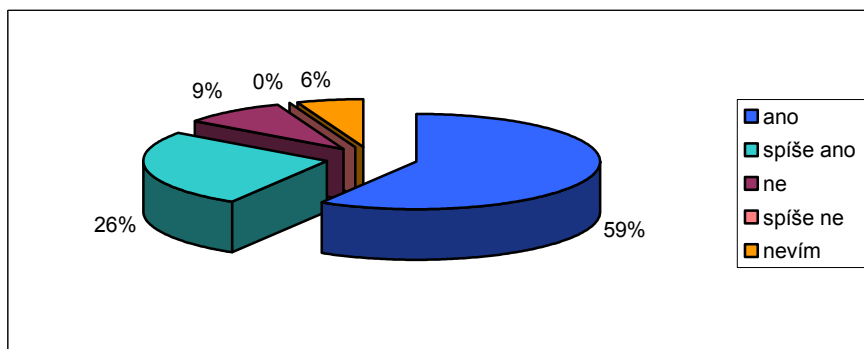
### **Myslíte si, že vyrábíte kvalitní výrobky?**

**(viz dotazník - otázka č. 13)**

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda společnost vyrábí kvalitně, neprodukuje zmetky a příliš často nevyřizuje reklamace ze strany zákazníků.

Z 87 respondentů odpovědělo 51 dotazovaných, že společnost produkuje kvalitní výrobky, 23 respondentů si myslí, že společnost produkuje spíše kvalitní výrobky. 8 dotazovaných se domnívá, že se ve firmě nevyrábí kvalitní výrobky. 5 respondentů se nedokázalo rozhodnout.

Graf 4.14 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že společnost používá opravdu vyspělé technologie, díky kterým vyrábí kvalitní výrobky s minimální zmetkovitostí, přičemž vyřizuje minimální počet reklamací ze strany zákazníků (odběratelů). S ohledem na výsledek tohoto zjištění nelze nic namítnout ani podotknout.

#### **Dokáže Vaše společnost vyrábět v minimální dodací lhůtě?**

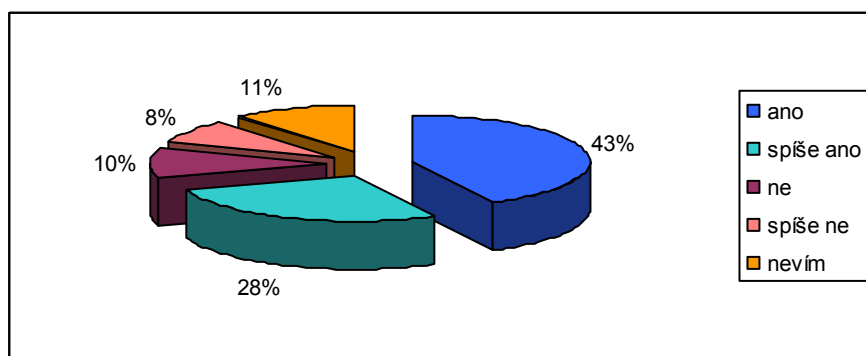
(viz dotazník - otázka č. 14)

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda je společnost schopna produkovat výrobky i v neadekvátně krátkém čase (realizace okamžitých nad rámecových potřeb zákazníků).

Z 87 respondentů 37 dotazovaných odpovědělo, že společnost dokáže vyrábět v minimální dodací lhůtě, 24 respondentů se domnívá, že tato společnost spíše dokáže. 9 dotazovaných si nemyslí, že je společnost schopna vyrábět v minimální dodací lhůtě, 7 respondentů se domnívá, že firma spíše nedokáže produkovat výrobky v minimální dodací lhůtě. 10 respondentů na tuto otázku nedokázalo odpovědět.



Graf 4.15 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že společnost dokáže produkovat výrobky i v neadekvátně krátké době. Dokáže pružně reagovat na měnící se potřeby svých zákazníků, což odráží vyspělost firmy. Ve vztahu k 1/3 dotazovaných zaměstnanců lze konstatovat, že jejich hodnocení je neobjektivní, neboť firma, která nedokáže pružně reagovat na potřeby svých zákazníků i v šibeničních dodacích lhůtách, ztrácí svoji konkurenceschopnost a přichází o své zákazníky, což by zaměstnanci pocítovali omezováním výroby, snižováním mezd, propouštěním apod.

## V. KOMUNIKACE, MÍRA SPOLUPRÁCE

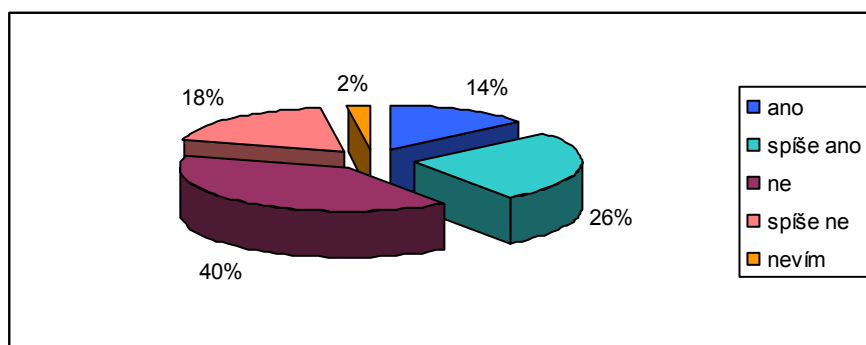
**Myslíte si, že je komunikace mezi zaměstnanci a vedením dostatečná?**

**(viz dotazník - otázka č. 16)**

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda vedení společnosti připouští komunikaci se svými zaměstnanci, připouští argumentaci ze strany zaměstnanců apod.

Z 87 respondentů 12 dotazovaných odpovědělo, že je komunikace mezi zaměstnanci a vedením dostatečná, 23 respondentů se přiklonilo k možnosti spíše ano. 34 respondentů naopak odpovědělo, že komunikace mezi zaměstnanci a vedením není dostatečná, 16 dotazovaných se přiklonilo k možnosti spíše ne. 2 respondenti nedokázali na tuto otázku odpovědět.

Graf 4.16 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že ve společnosti vážne velkou měrou komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci. Zaměstnanci v nadpoloviční většině poukazují na to, že vedení nebere v úvahu jejich připomínky a argumentace, což pro společnost není přínosem. Je otázkou, zda je toto zapříčiněno jednotlivci nebo celkovým vedením. Nekomunikativnost je ke škodě všech. Vedení by mělo být k zaměstnancům otevřenější, jejich připomínky a argumentace by mělo analyzovat a provedené analýzy začleňovat do svých rozhodnutí.

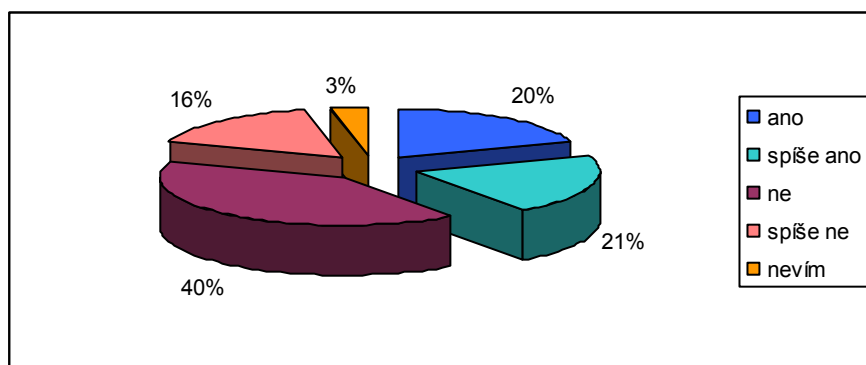
### **Jsou zaměstnanci ze strany vedení dobře informováni?**

**(viz dotazník - otázka č. 17)**

Cílem tohoto dotazu bylo zjištění, zda vedení společnosti průběžně a v dostatečné míře informuje své zaměstnance o učiněných rozhodnutích a opatřeních.

Z 87 respondentů odpovědělo 17 dotazovaných, že jsou pracovníci ze strany vedení dobře informováni, 18 respondentů se ztotožňuje s odpovědí spíše ano. 35 respondentů odpovědělo, že zaměstnanci nejsou ze strany vedení dobře informováni, 14 dotazovaných se ztotožňuje s odpovědí, spíše ne. 3 respondenti nedokázali na tuto otázku zodpovědět.

Graf 4.17 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci nejsou ze strany vedení o důležitých věcech týkajících se chodu společnosti dostatečným způsobem informováni. Toto svědčí o tom, že vedení společnosti své zaměstnance buďto neinformuje vůbec, nebo informuje jen částečně. Management společnosti by měl v tomto případě změnit svůj dosavadní postoj, neboť uvedeným jednáním může zásadním způsobem ovlivnit výkonnost svého zaměstnance. Neinformovaný zaměstnanec je nejistý, podrážděný a neochotný, což způsobuje jeho sníženou produktivitu. Doporučení v daném případě je jen jedno, a to o podstatných věcech týkajících se zaměstnanců a výroby informovat.

#### **Analyzuje vedení vznesené připomínky ze strany zaměstnanců?**

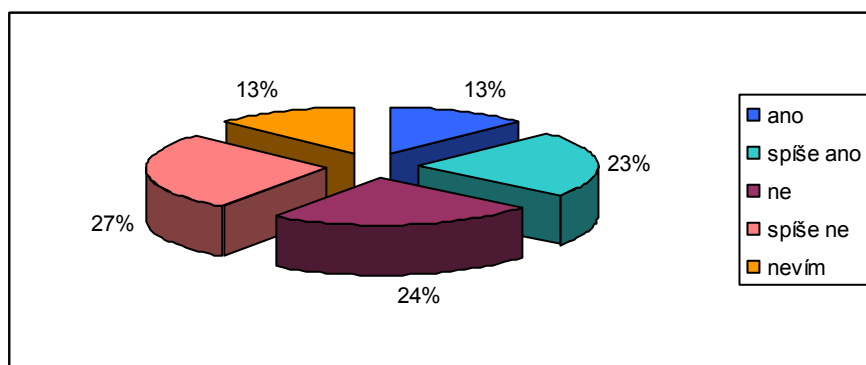
**(viz dotazník - otázka č. 18)**

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda vedení společnosti dokáže pracovat s připomínkami a návrhy vznesených od zaměstnanců. Případně, zda tyto dokáže začlenit do svých dalších rozhodnutí.

Z 87 respondentů se 11 dotazovaných domnívá, že vedení společnosti analyzuje vznesené připomínky ze strany zaměstnanců, 20 respondentů se přiklání k možnosti, že vedení spíše analyzuje vznesené připomínky. 21 respondentů si naopak myslí, že vedení neanalyzuje vznesené připomínky ze strany pracovníků, 24 dotazovaných se přiklání k možnosti, že

vedení společnosti spíše neanalyzuje vznesené připomínky. 11 respondentů na tuto otázku nedokázalo odpovědět.

**Graf 4.18 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že nadpoloviční většina zaměstnanců poukazuje na skutečnost, že vedení nebere v úvahu jejich připomínky a argumentace, nedokáže s nimi pracovat a tyto nedokáže začlenit do svých rozhodnutí. Zaměstnanci tak nabývají dojmu, že jsou ve firmě nepotřební a že jejich hlavním úkolem je bezmyšlenkovitě plnit přání svých nadřízených. Uvedené skutečnosti mají ve vztahu k zaměstnanci negativní motivační prvek. Zaměstnavatel by neměl arogantně přehlížet své podřízené, ale naopak by je měl v určité mezi nechat spolupodílet se na řízení firmy (akceptovat návrhy, připomínky, doporučení, apod.).

### **Má vedení přirozenou autoritu?**

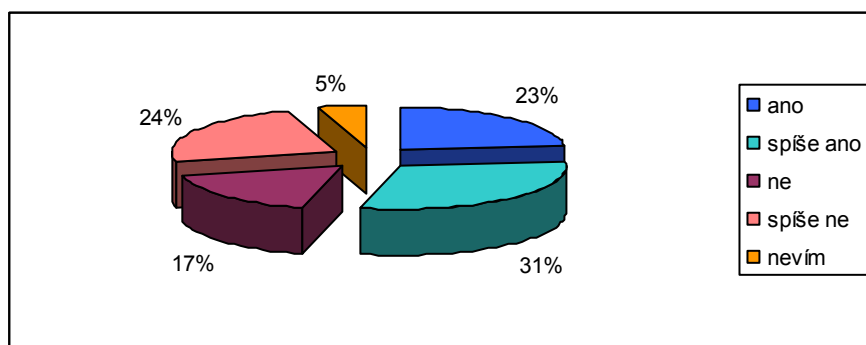
**(viz dotazník - otázka č. 19)**

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda má vedení firmy v očích pracovníků přirozenou autoritu vyplývající z postavení ve společnosti.

Z 87 respondentů odpovědělo 20 dotazovaných, že vedení společnosti má přirozenou autoritu, 27 respondentů se přiklání k možnosti, že vedení spíše má přirozenou autoritu. 15 dotazovaných naopak odpovědělo, že vedení firmy nemá přirozenou autoritu, 21

dotazovaných se přiklání k možnosti, že vedení spíše nemá přirozenou autoritu. 4 respondenti nedokázali na tuto otázku odpovědět.

**Graf 4.19 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že vedení společnosti má v očích zaměstnanců lehce nadprůměrnou přirozenou autoritu. Nicméně je zde velké procento zaměstnanců, kteří se s tímto tvrzením částečně, nebo zcela neztotožňují. Je otázkou, zda je tento stav zapříčiněn neodborností jednotlivce nebo celkovým vedením. Obecně lze konstatovat, že by měl mít zaměstnanec ve svém nadřízeném přirozenou autoritu, kterou si u něj vedoucí pracovník získá vysokou odborností, rozhodností a přehledem. Pokud zaměstnanec vedoucího pracovníka neuznává, tak mu zřejmě jedna z těchto složek chybí. Autorita získávána pozicí moci je nepřirozená, vedoucí pracovník je lehce ovlivnitelný a v rámci celku lehce nahraditelný. Celek vedoucích pracovníků nemající přirozenou autoritu je katastrofou pro společnost.

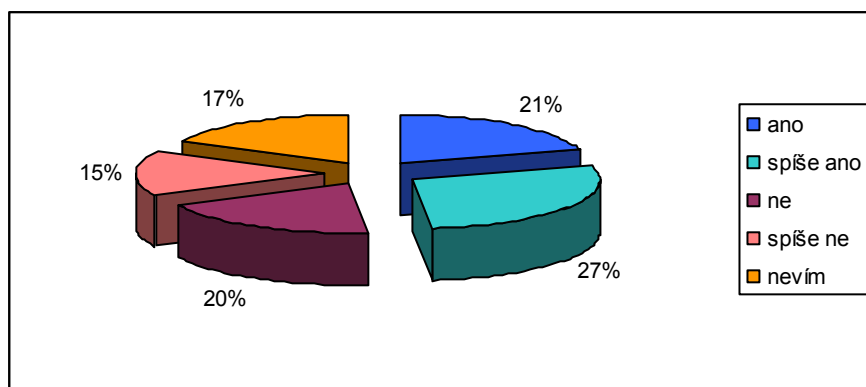
### **Spolupracuje vedení týmově?**

**(viz dotazník - otázka č. 20)**

Cílem tohoto dotazu bylo zjištění, zda vedení společnosti dokáže spolupracovat a řešit strategické problémy týmově nebo jsou mezi nimi jedinci pracující na vlastní pěst (drsní hoši).

Z 87 respondentů odpovědělo 18 dotazovaných, že vedení společnosti spolupracuje týmově, 24 respondentů se přiklonilo k variantě, že vedení spíše spolupracuje týmově. 17 dotazovaných naopak odpovědělo, že vedení firmy nespolupracuje týmově, 13 dotazovaných se přiklonilo k variantě, že vedení spíše nespolupracuje týmově. 15 respondentů na tuto otázku nedokázalo odpovědět.

Graf 4.20 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že v očích zaměstnanců nedokáže vedení spolupracovat zcela týmově. Pro společnost není přínosem, aby její vedení vzájemně nespolupracovalo, případně si podrývalo vlastní autoritu. Zjištěný stav je lehce podprůměrný, který lze analytickým vyhodnocením změnit. S největší pravděpodobností budou zjištěný stav zapříčiňovat pouze jednotlivci, kteří by měli být z týmového vedení vyloučeni a nahrazeni novými.

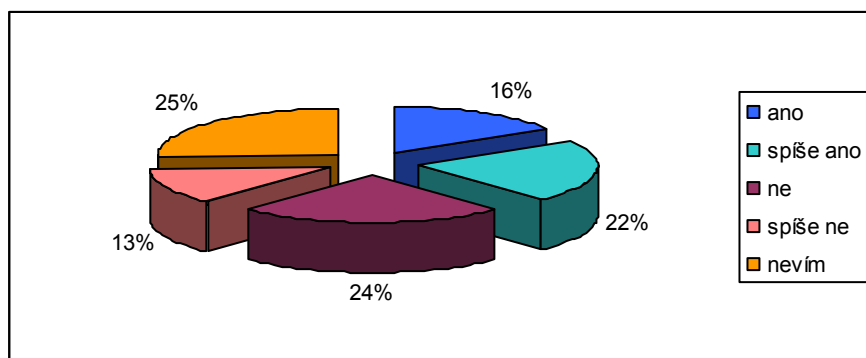
### Prosazuje vedení své myšlenky týmově?

(viz dotazník - otázka č. 21)

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda dokáže vedení firmy své zájmy prosadit jako jeden celek nebo zde působí každý sám za sebe.

Z 87 respondentů se 14 dotazovaných domnívá, že vedení firmy prosazuje myšlenky týmově, 19 respondentů se přiklonilo k variantě, že vedení spíše prosazuje myšlenky týmově. 21 dotazovaných si naopak myslí, že vedení firmy neprosazuje své myšlenky týmově, 11 respondentů se přiklonilo k variantě, že vedení spíše neprosazuje myšlenky týmově. 22 dotazovaných na tuto otázku nedokázalo zodpovědět.

Graf 4.21 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že vedení společnosti nedokáže prosadit své zájmy jako jeden celek, což je z největší pravděpodobností zapříčiněno jednotlivci ve vedení, kteří by měli být z týmového vedení vyloučeni a nahrazeni novými.

### **Dokáže vedení Vaší společnosti analyzovat svá rozhodnutí a předcházet špatným rozhodnutím?**

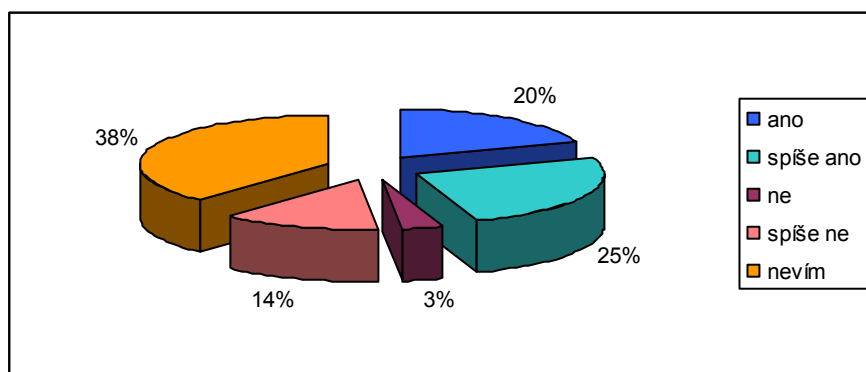
**(viz dotazník - otázka č. 30)**

Cílem tohoto dotazu bylo zjištění, zda vedení společnosti analyzuje svá rozhodnutí, dokáže se poučit z chyb a těmto v budoucnu předcházet.

Z 87 respondentů odpovědělo 17 dotazovaných, že vedení společnosti dokáže analyzovat svá rozhodnutí a předcházet dalším špatným rozhodnutím, 22 dotazovaných se přiklonilo k variantě spíše ano. 3 respondenti naopak odpověděli, že vedení společnosti nedokáže

analyzovat svá rozhodnutí a předcházet dalším špatným rozhodnutím, 12 respondentů se přiklonilo k variantě spíše ne. 33 dotazovaných nedokázalo na tuto otázku odpovědět.

**Graf 4.22 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že velká část zaměstnanců si nedokázala vytvořit na tuto otázku vlastní názor. Uvedené svědčí o neinformovanosti ze strany vedení, které neprezentuje své analýzy apod. Neinformovaný a nezúčastněný pracovník je špatný pracovník, jediným východiskem, které jde v této situaci navrhnout, je opět informovat, komunikovat, diskutovat. Ti zaměstnanci, kteří si vlastní názor vytvořili, se ve větší části domnívají, že společnost dokáže analyzovat svá rozhodnutí a předcházet špatným rozhodnutím.

### **Myslíte si, že jsou Vaše vztahy na pracovišti kolegiální a přirozené? (viz dotazník - otázka č. 26)**

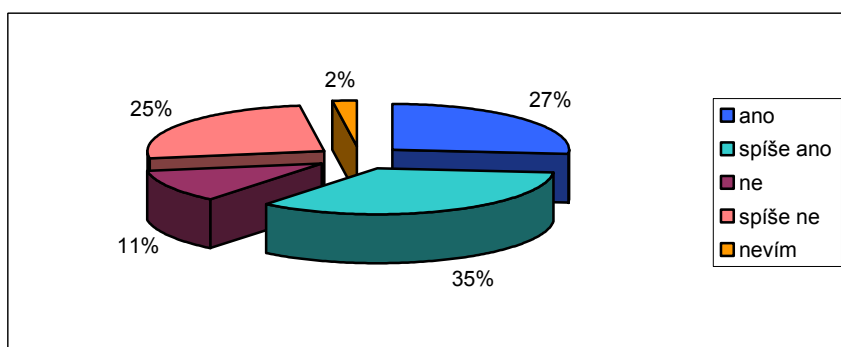
Cílem tohoto dotazu bylo zjištění, zda mezi jednotlivými zaměstnanci společnosti fungují pracovní vztahy.

Z 87 respondentů 23 dotazovaných odpovědělo, že vztahy na pracovišti jsou kolegiální a přirozené. 30 respondentů se přiklonilo k variantě spíše ano. 10 respondentů naopak



odpovědělo, že vztahy na pracovišti nejsou kolegiální a přirozené, 22 dotazovaných se přiklonilo k variantě spíše ne. 2 dotazovaní nedokázali na tuto otázku odpovědět.

**Graf 4.23 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že jsou vztahy na pracovišti mezi jednotlivými pracovníky kolegiální, přirozené a dobré, což je pro společnost zásadní. Spokojený zaměstnanec, který pracuje v klidném a přátelském prostředí, má ty nejlepší předpoklady k tomu, aby zvýšil svoji produktivitu práce. Napjaté vztahy na pracovišti ovlivňují kvalitu odváděné práce, proto by vedoucí pracovníci měli vzájemné vztahy mezi podřízenými sledovat a rušivé faktory eliminovat.

## **VI. MOTIVACE, MÍRA SPOKOJENOSTI**

### **Je motivace zaměstnavatele ve vztahu k plnění úkolů dostačující?**

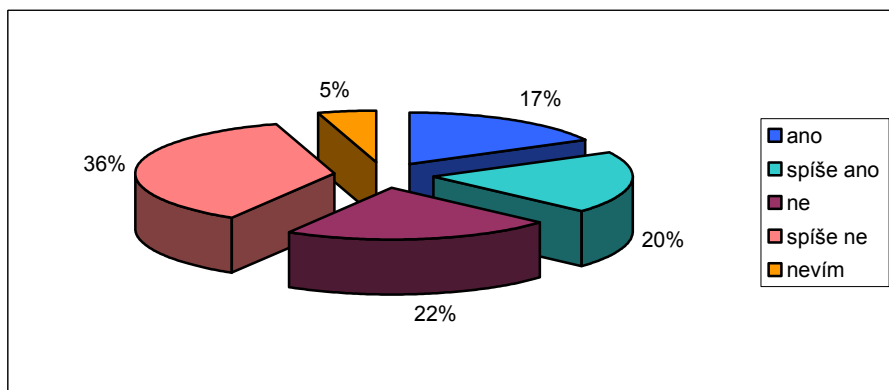
**(viz dotazník - otázka č. 22)**

Cílem tohoto dotazu bylo zjištění, zda zaměstnavatel dokáže dostatečným způsobem motivovat zaměstnance k plnění úkolů.

Z 87 respondentů odpovědělo 15 dotazovaných, že je motivace zaměstnavatele ve vztahu k plnění úkolů dostačující, 17 respondentů se přiklonilo k možnosti, že je motivace spíše

dostačují. 19 respondentů naopak odpovědělo, že je motivace zaměstnavatele ve vztahu k plnění úkolů nedostačující, 32 dotazovaných se přiklonilo k možnosti, že je motivace spíše nedostačující. 4 respondenti na tuto otázku nedokázali odpovědět.

**Graf 4.24 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci nejsou dostatečným způsobem motivováni k plnění svých úkolů. Hlavním motivačním prvkem bývá často finanční ohodnocení, na což by společnost neměla zapomínat. Skutečné finanční ohodnocování případně další motivační prvky ze strany zaměstnavatele se nepodařilo zjistit, tyto jsou předmětem firemního tajemství. Návrh případně doporučení k uvedené problematice bez potřebných podkladových materiálů nelze zcela vytvořit.

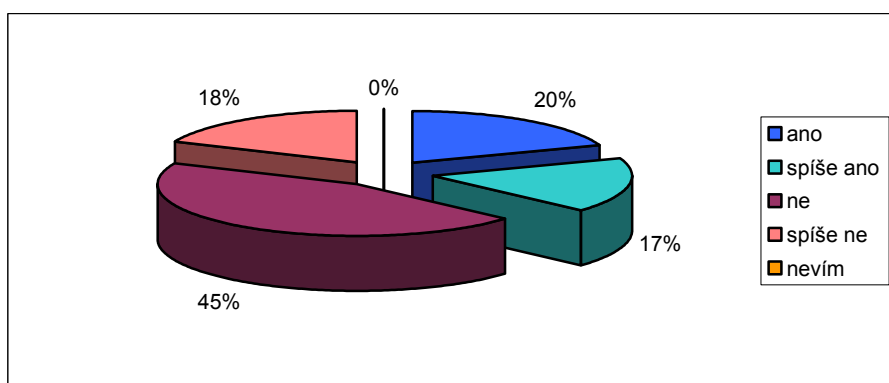
**Jste jako zaměstnanec pracující nad rámec svých povinností společností dostatečně ohodnocen?**

**(viz dotazník - otázka č. 23)**

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda jsou pracovníci spokojeni se svým finančním ohodnocením.

Z 87 respondentů 17 dotazovaných odpovědělo, že jsou zaměstnanci společnosti dostatečně ohodnoceni, 15 respondentů se přiklonilo k variantě spíše ano. 39 respondentů naopak odpovědělo, že zaměstnanci nejsou společností dostatečně ohodnoceni, 16 dotazovaných se přiklonilo k variantě, spíše ne.

Graf 4.25 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svým finančním ohodnocením. Uvedené zjištění může být subjektivní, neboť většina zaměstnanců se všeobecně cítí být zaměstnavatelem nedostatečně finančně ohodnocena. Návrhy bez potřebných materiálů, které jsou předmětem firemního tajemství, nelze učinit.

### Jste jako zaměstnanec nadměrně zatěžován?

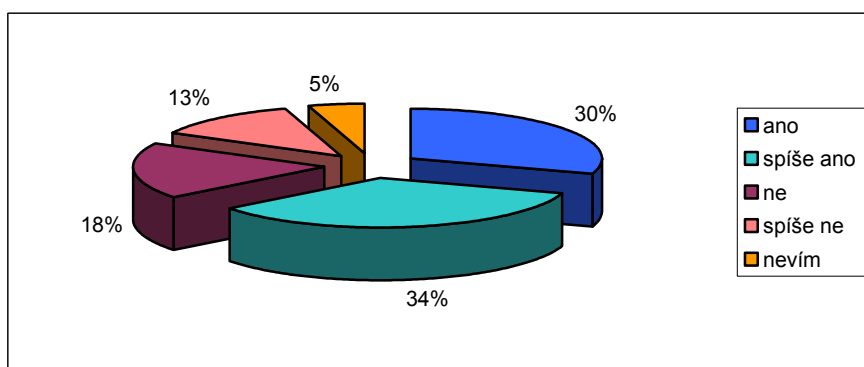
(viz dotazník - otázka č. 24)

Cílem tohoto dotazu bylo zjištění, zda zaměstnanci pracují nad rámec svých možností a povinností.

Z 87 respondentů odpovědělo 26 dotazovaných, že jsou zaměstnanci společností nadměrně zatěžováni, 30 respondentů se přiklonilo k možnosti spíše ano. 16 dotazovaných naopak

odpovědělo, že zaměstnanci nejsou společností nadměrně zatěžováni, 11 respondentů se přiklonilo k možnosti spíše ne. 4 dotazovaní na tuto otázku nedokázali odpovědět.

**Graf 4.26 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření**



Zdroj: vlastní zpracování

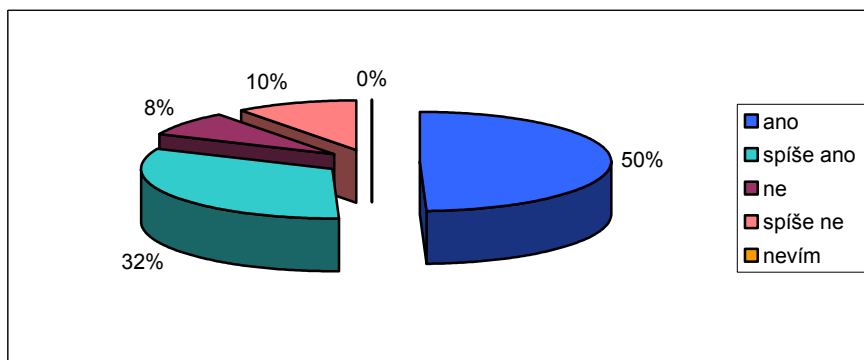
Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci pracují nad rámec svých možností a povinností, tzn., že jsou společností nadměrně zatěžováni. Opět může jít o subjektivní názor jako v případě finančního ohodnocení. Nicméně pokud se zaměstnanci společnosti cítí být nedostatečně ohodnocováni a přetěžováni, je věcí diskuze mezi zaměstnanci a vedením společnosti dojít k nápravnému řešení.

**Jste svým zaměstnavatelem dostatečně vyškolen k plnění svých úkolů?**  
(viz dotazník - otázka č. 25)

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda jsou zaměstnanci společností řádně vyškoleni k plnění svých úkolů.

Z 87 respondentů 43 dotazovaných odpovědělo, že jsou zaměstnanci společností dostatečně vyškoleni k plnění úkolů, 28 respondentů se přiklonilo k variantě spíše ano. 7 respondentů naopak odpovědělo, že zaměstnanci nejsou společností dostatečně vyškoleni k plnění úkolů. 9 dotazovaných se přiklonilo k variantě, spíše ne.

Graf 4.27 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou společností řádně vyškoleni k plnění svých úkolů, což svědčí o tom, že je předmětem zájmu kvalita odváděné práce. V daném případě lze jen doporučit, aby společnost v nastoleném směru vydržela.

## VII. VZTAH MEZI STŘEDISKEM A CENTRÁLOU, BUDOUCÍ INVESTICE SPOLEČNOSTI

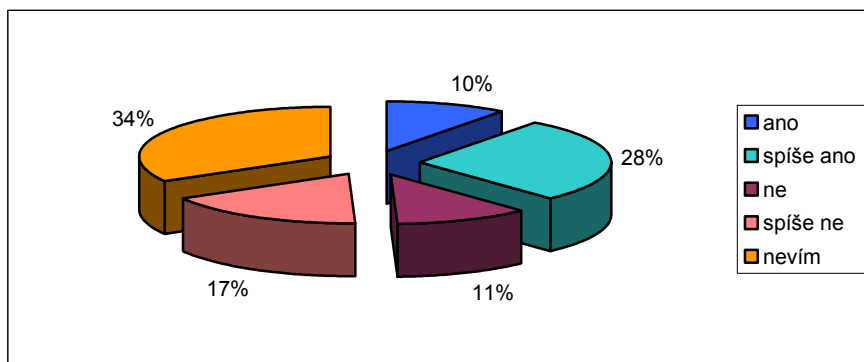
**Vaše společnost je nadnárodní, myslíte si, že vedení Vašeho střediska může rozhodovat účelně a účinně o vývoji Vašeho střediska?**

**(viz dotazník - otázka č. 27)**

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda ve firmě pociťují přirozenou rozhodovací schopnost bez přímého řízení centrály mimo území ČR.

Z 87 respondentů se 9 dotazovaných domnívá, že vedení jejich střediska může účelně a účinně rozhodovat o vývoji, 24 respondentů se přiklonilo k variantě spíše ano. 10 respondentů si naopak myslí, že vedení jejich střediska nemůže účelně a účinně rozhodovat o vývoji, 15 dotazovaných se přiklonilo k variantě spíše ne. 29 dotazovaných nedokázalo tuto otázku zodpovědět.

Graf 4.28 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

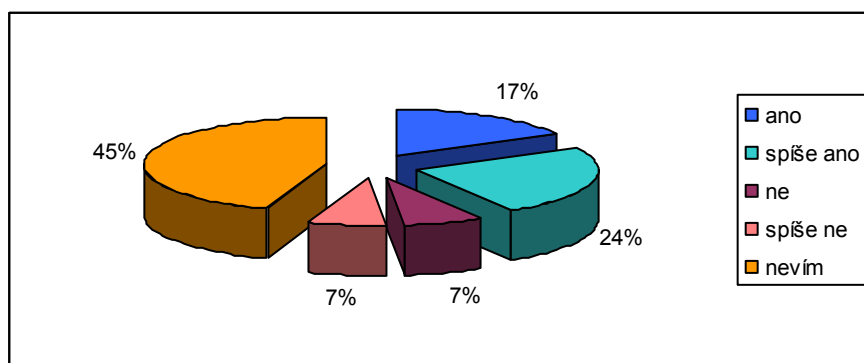
Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že velké procento zaměstnanců si nedokázalo udělat vlastní názor o tom, zda vedení rozhoduje bez přímého řízení centrály mimo území České republiky, což opět svědčí o nedostatečné informovanosti ze strany vedení. K odstranění zjištěného nedostatku je nutno zlepšit komunikaci ze strany vedení, jak již bylo uvedeno.

#### **Plní vedení Vašeho střediska pokyny centrály bez možnosti vlastní seberealizace? (viz dotazník - otázka č. 28)**

Cílem tohoto dotazu bylo zjištění, zda výrobní středisko plní předem dané příkazy centrály mimo území ČR bez možnosti vlastní konstruktivní seberealizace.

Z 87 respondentů odpovědělo 15 dotazovaných, že vedení jejich střediska plní pokyny centrály bez možnosti vlastní seberealizace, 21 respondentů se přiklonilo k možnosti spíše ano. 6 dotazovaných naopak odpovědělo, že vedení jejich střediska neplní pokyny centrály bez možnosti vlastní seberealizace, 6 dotazovaných se přiklonilo k možnosti spíše ne. 39 dotazovaných nedokázalo na tuto otázku odpovědět.

Graf 4.29 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že téměř polovina dotazovaných zaměstnanců si nedokázala vytvořit vlastní názor. Tím se potvrdilo, že jsou zaměstnanci v oblasti řízení společnosti neinformovaní, což se dá velmi rychle změnit lepším přístupem ze strany vedení. Ti zaměstnanci, kteří si vlastní názor vytvořili, se ve větší části domnívají, že společnost plní předem dané příkazy z centrály, která sídlí mimo území České republiky.

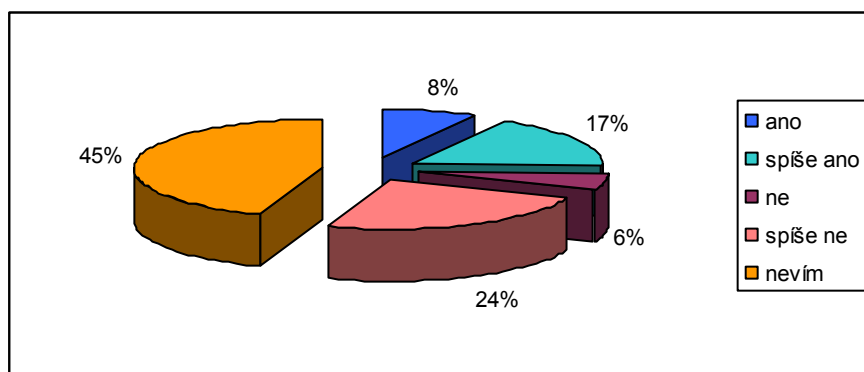
#### **Dokáže Vaše společnost riskovat ve vztahu k budoucím investicím?**

(viz dotazník - otázka č. 29)

Cílem uvedeného dotazu bylo zjištění, zda v očích zaměstnanců dokáže firma investovat do předem nejistých projektů s vidinou možného zisku.

Z 87 respondentů odpovědělo 7 dotazovaných, že společnost dokáže riskovat ve vztahu k budoucím investicím, 15 dotazovaných se přiklonilo k variantě spíše ano. 5 respondentů naopak odpovědělo, že společnost nedokáže riskovat ve vztahu k budoucím investicím, 21 respondentů se přiklonilo k variantě spíše ne. 39 dotazovaných nedokázalo na tuto otázku odpovědět.

Graf 4.30 Výsledek dotazníkového průzkumu v procentuelním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že téměř polovina všech dotazovaných zaměstnanců neví, zda společnost dokáže investovat do předem nejistých projektů s vidinou možného zisku, což je opět zapříčiněno jejich neinformovaností, která se dá odstranit lepší komunikací ze strany vedení, jak již bylo několikrát zmíněno. Ti zaměstnanci, kteří si vlastní názor vytvořili, si ve větší části myslí, že společnost nedokáže riskovat ve vztahu k budoucím investicím.

#### 4.3.2 Rozhovor

Rozhovor byl proveden s jedním z vrcholných manažerů společnosti Anvis AVT, jenž má na starosti kvalitu výroby. Cílem rozhovoru bylo zjistit informace týkající se chodu firmy, jako je například systém řízení společnosti, propagace firmy, vztahy na pracovišti, komunikace mezi zaměstnanci a vedením, bezpečnost práce, informovanost zaměstnanců, finanční ohodnocení zaměstnanců, používané technologie apod.

Samotný rozhovor proběhl v Drnovicích v kanceláři manažera během pracovní doby. Díky velké pracovní vytíženosti trval cca 1 hodinu. S vrcholným manažerem byl dopředu domluven termín rozhovoru, musely být dopředu zaslány otázky k zodpovězení, kdy si vrcholný manažer vyčlenil právo, na kterou s ním bude odpovídat. Rozhovor nebyl proveden formou otázka odpověď, ale běžnou rozpravou, která neodbíhala od předem zadaného tématu.



Při rozhovoru bylo zjištěno, že firma Anvis AVT je řízena majitelem v Německu, který striktně definuje a vymezuje postupy ve všech výrobních odděleních společnosti, firma má zavedený tzv. Anvis Excelens System.

Společnost nepotřebuje investovat do reklamy, neboť jejím hlavním výrobním programem jsou komponenty do automobilového průmyslu, z čehož vyplývá, že hlavními odběrateli jsou výrobci automobilů, kdy společnost Anvis má u jednotlivých výrobců své zástupce, kteří spolupracují přímo s konstrukčními kancelářemi apod.

Dotaz ve vztahu k riskantním budoucím investicím nebyl zcela zodpovězen, nicméně bylo zjištěno, že firma investuje do kvalitních výrobních technologií, v poslední době například do plasmové technologie (odmašťovací zařízení), která nahradila neekologickou technologii fungující pomocí velmi škodlivého perchlóru. Cena uvedené technologie překročila částku 7 milionů korun.

Management společnosti pracuje týmově, neboť je to jediná možná cesta prosperující firmy. Sami zaměstnanci mohou ke svému vedení vznášet připomínky nebo návrhy, a to buď přímo ústně, nebo anonymně do schránky k tomu určené. Management následně vznesené připomínky a dotazy vyhodnocuje, kdy pozitivní připomínky nebo návrhy začleňuje do svých rozhodnutí.

Společnost si neklade u zaměstnanců ve výrobě podmínky na minimální vzdělání, neboť si je sama zaškolí. Naopak vedoucí pracovníci mají přesně definovány požadavky na danou funkci, které musí splňovat.

Ve společnosti je kladen velký důraz na bezpečnost práce. Všichni zaměstnanci jsou ze strany firmy při nástupu vybaveni ochrannými pracovními pomůckami, kdy je pod sankčním postihem kontrolováno jejich užívání. Mzdová otázka ve společnosti jako je průměrná mzda, případně meziroční procentuelní růst zůstala nezodpovězena, protože je toto podle firmy tajná informace.

Ve výrobě nejsou zjišťovány nedostatky, společnost je schopna dostávat svým závazkům, tzn. vyrábí ve stanovených dodacích lhůtách, kdy společnosti nečiní problémy ani nečekaně navýšené objednávky.

### 4.3.3 Pozorování

Pozorování ve společnosti proběhlo namátkově v pěti pracovních dnech v denní dobu (firma pracuje ve třísměnném provozu) a bylo prováděno jedním pozorovatelem, který nebyl zaměstnancem firmy. Cílem pozorování bylo porovnat informace zjištěné z písemného dotazování a rozhovoru s vedoucím pracovníkem, případně zjistit další skutečnosti významné pro zpracování pozdější analýzy, které mohly být omylem opomenuty v obou předchozích průzkumech.

Pozorovatel měl po dohodě umožněný přístup kdekoliv ve výrobním procesu. Před vstupem do výroby byl náležitě poučen bezpečnostním pracovníkem, byla mu poskytnuta vesta s reflexními barvami a návštěvní karta. Pohyb pozorovatele případně dalších osob (vyjma zaměstnanců) ve výrobních halách byl vytyčen po vyznačených stezkách (na zemi barvou vytyčeny stezky), aby byl minimalizovaný možný vznik úrazu. V případě, že kdokoliv ze stezky sešel, byl okamžitě na tuto skutečnost upozorněn zaměstnancem na příslušném pracovišti, nebo jeho nadřízeným.

Před vstupem do výrobních hal se ve společných prostorách nacházely nástěnky, na nichž byly zaměstnancům prezentovány vize a strategické cíle firmy spolu s dalšími informačními letáky.

Ve výrobním procesu pozorovatel zjistil, že se zaměstnanci na pracovištích, ale i mimo něj pohybují v pracovním oděvu s viditelným logem firmy, používají ochranné pracovní pomůcky, jako jsou brýle, rukavice, pracovní oděv a pracovní obuv. Na pracovištích je udržován pořádek. Ze strany vedoucích pracovníků byli zaměstnanci opakovaně kontrolováni v nepravidelných časových dobách. Při kontrolách vedoucí pracovníci průběžně řešili pracovní otázky. Zaměstnanci na jakýkoliv dotaz tazatele týkající se právě prováděné činnosti dokázali odpovědět, čímž osvědčovali znalost a odbornost vykonávané práce. Sami zaměstnanci pracují v úkolové mzdě, vykonanou práci zaznamenávají do průvodních karet, které putují po výrobních halách s jednotlivými výrobky.

Vedení firmy sídlí v oddělených prostorách, s výrobními halami je přímo spojena. Vedoucí pracovníci nemají samostatné kanceláře, v těchto se nacházejí po třech až čtyřech lidech. Vybavení kanceláří je reprezentativní, takže kdykoliv a kdokoliv může přijmout návštěvu a

s touto jednat. Součástí zázemí společnosti je i jídelna pro zaměstnance a vedení, která je společná. Všichni, kdo mají zájem o odběr stravy, mají možnost výběru ze tří jídel.

#### **4.3.4 Shrnutí výsledků sběru dat**

Na základě písemného dotazování, pozorování ve firmě a rozhovoru s vrcholným pracovníkem managementu bylo zjištěno, že firma Anvis AVT je moderní ekonomicky silnou firmou vyrábějící díly zejména pro automobilový průmysl, která je řízena centrálně z Německa. Jde o firmu, která není veřejností příliš známá, kdy sama nemá potřeby investovat do reklam a dalších akcí, při kterých by se musela zviditelňovat. Členové vedení musí splňovat požadované standardy, tzn. musí dosahovat požadovaný stupeň vzdělání a mít další předpoklady pro výkon svých funkcí. Naopak zaměstnanci nemusejí dosahovat žádný stupeň vzdělání, firma si tyto po nástupu vyškolí sama.

Výroba je prováděna moderními technologiemi, do kterých společnost investuje průběžně nemalé částky. Při výrobě je kladen velký důraz na bezpečnost práce, díky čemuž jsou zaměstnanci vybaveni kvalitními ochrannými pomůckami přidělenými podle různých výrobních procesů a pod sankčními postihy ze strany zaměstnavatele je kontrolováno jejich dodržování.

Výroba je plněna v požadované kvalitě s minimálními ztrátami a ve stanovených dodacích lhůtách, ze strany společnosti není problém reagovat na okamžitou potřebu zvýšení výroby. Zaměstnanci jsou odměňováni za práci v úkolové mzdě, průměrnou výší platu. Meziroční platový růst zaměstnanců v procentuelním vyjádření se nepodařilo zjistit, toto je předmětem firemního tajemství, nicméně zaměstnanci se cítí být za vykonanou práci nedostatečně odměňováni, ve vztahu k odváděné práci jsou neúměrně přetěžováni. Toto může být chápáno jako subjektivní pocit, neboť kdo se dneska cítí být dostatečně ohodnocen.

Podle vedení je komunikace mezi zaměstnanci a vedením v pořádku. Vedení akceptuje připomínky a návrhy ze strany zaměstnanců, kteří tyto mohou prezentovat buďto osobně, nebo anonymně vhozením do určené schránky. Připomínky a návrhy jsou následně analyzovány a začleňovány do dalších rozhodnutí.

Podle zaměstnanců naopak komunikace s vedením vážne. Připomínky a návrhy z jejich strany nejsou akceptovány. Vedení má své záměry, o kterých své pracovníky neinformuje.

#### 4.4 SWOT analýza

Následující SWOT analýza vychází z PEST analýzy, písemného dotazování ve sledované společnosti, rozhovoru s vrcholovým manažerem a pozorování. Silné stránky a příležitosti mohou být využity k eliminaci slabých stránek a ohrožení, které tak mohou vést ke zlepšení současné situace a zvýšení konkurenceschopnosti.

Tab. 4.2 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomicky silný subjekt</li> <li>• pružné reakce na potřeby zákazníka</li> <li>• používání kvalitních technologií</li> <li>• zkušenost a odbornost vedení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečná komunikace a informovanost ze strany vedení</li> <li>• nízká motivace zaměstnanců</li> <li>• nezáměr o propagaci (reklamu) a nové zákazníky</li> </ul>
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> <li>• získání nových zákazníků</li> <li>• rozšíření výroby v jiných odvětvích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• závislost především na automobilovém průmyslu</li> <li>• zprůsnění legislativy</li> <li>• levnější výrobní prostředky, zejména pak pracovní síla v ekonomicky slabých, případně v rozvojových zemích</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

#### SILNÉ STRÁNKY společnosti:

**Silný ekonomický subjekt** – společnost disponuje velkým objemem kapitálu, který dokáže efektivně přelévát mezi jednotlivými středisky, pracuje s novými technologiemi a má zajištěn trvalý odbyt svých výrobků v automobilovém průmyslu, který je jedním z nejrozšířenějších na světovém trhu.

**Pružné reakce na potřeby zákazníka** – díky vysoké úrovni vedení společnosti a optimálnímu počtu zaměstnanců, kteří jsou na vysoké odborné úrovni, nečiní společnosti problém přizpůsobit výrobu potřebám zákazníka.

**Používání kvalitních technologií** – společnost používá moderní, kvalitní technologie, které zvyšují kvalitu výrobků, snižují náklady a čas na výrobu, jsou bezpečnější k obsluze a šetrnější k životnímu prostředí.

**Zkušenost a odbornost vedení** – vedoucí pracovníci ve společnosti prokazují vysoký stupeň dosaženého vzdělání a vysokou odbornost ke svým problematikám. Jednotlivé problematiky jsou efektivně rozděleny mezi jednotlivé vedoucí pracovníky, čímž nedochází k nadměrnému přetěžování. Vedoucí pracovníci dokáží mezi sebou pracovat týmově, čímž je zajištěn plynulý a efektivní chod společnosti.

#### **SLABÉ STRÁNKY společnosti:**

**Nedostatečná komunikace a informovanost ze strany vedení** – zaměstnanci pocítují nedostatečnou informovanost svými vedoucími pracovníky, kteří je průběžně neseznamují s aktuálními informacemi týkajícími se firmy.

**Nízká motivace zaměstnanců** – zaměstnanci se cítí být nadměrně přetěžováni a nedostatečným způsobem ohodnoceni za odvedenou práci, což je pro ně demotivující.

**Nezájem o propagaci a nové zákazníky** – společnost nepocítuje potřebu propagace jména a výrobního programu firmy, čímž přichází o další potenciální zákazníky.

#### **PŘÍLEŽITOSTI společnosti:**

**Získání nových zákazníků** – při větší propagaci společnosti a výrobního programu může firma docílit rozšíření stávajícího počtu zákazníků.

**Rozšíření stávající výroby** – rozšířením výroby může společnost minimalizovat existenční riziko v případě krize v hlavním výrobním programu.

#### **OHROŽENÍ společnosti:**

**Závislost pouze na automobilovém průmyslu** - vzhledem k tomu, že přímými zákazníky společnosti jsou pouze výrobci automobil, respektive jejich přímí odběratelé, v případě úpadku automobilového průmyslu by mohlo mít toto pro společnost likvidační následky, neboť hlavní výrobní program je podmíněn v automobilovém průmyslu. Odbyt pro jiná výrobní odvětví je minimální, takřka nulový.

**Zpřísnění legislativy** – zpřísnění daňové politiky, emisních limitů apod., znamená pro společnost nepopulární zvýšení nákladů, což prodražuje výrobu. Neustále zpřísnění legislativy může v krajním případě způsobit přesun společnosti na východ, kde je legislativa daleko umírněnější a pracovní síla levnější.

#### **4.4.1 Shrnutí výsledků SWOT analýzy**

SWOT analýza může v celkovém přehledu vykazovat slabý řídicí článek, nicméně opak je pravdou, neboť špatným vedením by společnost nebyla ekonomicky silná. Silnou stránkou je tedy její ekonomická síla, která je dána i odborným vedením. Sama společnost je schopna pružně reagovat na změny a při tom využívat kvalitních, bezpečných a ekologických technologií.

Slabými stránkami je především špatná komunikace uvnitř firmy, kdy jsou zaměstnanci špatně informováni a ze strany vedení nedostatečně motivováni. Negativní skutečností je i fakt, že firma neprojevuje zájem o jakoukoliv reklamu prostřednictvím různých forem propagace, čímž si nezískává nové zákazníky. Orientuje se na stávající zákazníky, kdy je jejich spokojenost prvořadá.

Velkou hrozbou společnosti může být zpřísnění legislativy z hlediska přísnější daňové politiky apod. Další nebezpečím může být také velká závislost především na automobilovém

průmyslu, neboť v případě krize v tomto průmyslu může dojít ke snížení výroby, což se už stalo (znatelné v roce 2009). Společnost však nebyla ochromena zcela, různými opatřeními (zavedení šrotovného) se podařilo automobilový průmysl nastartovat. Mezi další rizikové faktory lze zařadit i levnější pracovní sílu, případně legislativní motivační prvky v zemích východní Evropy, případně Asii.

Společnost Anvis AVT by měla investovat více do propagace za účelem získání nových zákazníků mimo automobilový průmysl, na který je v současné době strategicky závislá. Díky novým zákazníkům může dále rozšiřovat výrobu a minimalizovat existenční riziko v případě problému v hlavním výrobním programu.

#### **4.5 Návrhy a doporučení**

Následující návrhy a doporučení, které budou uvedeny, vycházejí ze všech výše uvedených analýz, kdy jednotlivými návrhy a doporučeními může společnost docílit ještě vyšší konkurenceschopnosti.

K chodu společnosti nelze v podstatě ze zásadního hlediska nic vytknout. Dotazníkový průzkum podstatě koresponduje s vlastním pozorováním ve firmě a rozhovorem s vrcholovým pracovníkem managementu. Drobné rozpory, které byly zjištěny, jsou v oblasti komunikace mezi zaměstnanci a jejich vedením. Zaměstnanci v dotazníkovém průzkumu uvedli, že jsou svým vedením nedostatečným způsobem informováni. Vedení naopak tvrdí, že své zaměstnance dostatečným způsobem informuje o všech podstatných věcech. Tvzení vedení lze potvrdit i vlastním pozorováním, kdy bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou o strategických cílech a vizích informováni, a to v písemné podobě na nástěnkách ve firmě. Uvedeným zjištěním lze konstatovat, že zaměstnanci s největší pravděpodobností nechtou uvedené, nebo na to nemají čas. Doporučením je tedy lepší forma prezentace důležitých zájmů společnosti, a to ústně, například při krátkodobých pravidelných poradách se zaměstnanci. Výhodou krátkodobé rady je její bezprostřednost, při níž mohou obě strany okamžitě vyjadřovat svůj názor a docházet k určitým závěrům, které může vedení společnosti dále analyzovat. Další výhodou je to, že zaměstnanci v kolektivu ztrácejí zábrany a jsou otevřenější a upřímnější.

Z psychologického hlediska se tak zaměstnanci cítí být důležitým článkem firmy, který se spolupodílí na jejím řízení.

Dalším doporučením k odstranění komunikačních bariér mezi zaměstnanci a jeho vedením je analýza přístupu jednotlivých vedoucích pracovníků ke svým podřízeným. Ve vedení společnosti mohou být jednotlivci, kteří se svými podřízenými jednají povrchně a odměřeně, případně necítí potřebu zaměstnance informovat o všem. Nekomunikativní vedoucí pracovník by měl buďto změnit vlastní přístup k podřízeným, případně by měl být na svém místě nahrazen. Zaměstnanec, který je neinformovaný o podstatných věcech, pracuje v nejistotě a je nervózní, což se může projevat na kvalitě odváděné práce.

Společnost se prezentuje lehce zapamatovatelným logem, nicméně z pohledu široké veřejnosti je firma známa průměrně až podprůměrně, málokdo zná její výrobní program. Toto svědčí o úzkostlivé spolupráci se stávajícími zákazníky v automobilovém průmyslu, především z německého trhu. Stav, při kterém se společnost specializuje především na jedno výrobní odvětví a nerozvíjí výrobu i v dalších odvětvích, je silně ohrožujícím faktorem, neboť v případě průmyslové krize nebo jiných nečekaných událostí to může mít pro společnost likvidační následky. Předejít této situaci lze rozšířením výroby do dalších výrobních odvětví. Doporučením pro společnost jsou tedy investice do propagace (reklamy v tisku, upoutávky, české webové stránky apod.), což může způsobit získání nových zákazníků, kteří by znamenali příliv dalších finančních prostředků do společnosti, díky kterým se může společnost dále rozvíjet.

Z dotazníkového průzkumu dále vyplynulo, že se zaměstnanci ve výrobním procesu cítí být nadměrně zatěžováni a nedostatečným způsobem za odvedenou práci finančně ohodnocováni. Uvedenou otázku nebylo možno potvrdit či vyvrátit, neboť společnost tyto údaje tají, u zaměstnanců může jít o subjektivní pocit. Ve vztahu k průměrné měsíční hrubé mzdě ve Zlínském kraji, která se oproti loňskému roku zvýšila, muselo dojít i k růstu mezd ve společnosti Anvis AVT, navíc tento fakt podporuje i skutečnost, že v této společnosti došlo k navýšení obrátu řádově v milionech EUR. Jediné doporučení, které lze k tomuto uvést, je lepší komunikace nadřízených s podřízenými, při které by vedoucí pracovníci měli zdůvodnit konkrétnímu zaměstnanci, proč je ohodnocen konkrétní částkou ve vztahu k odbornosti, případně za jakých okolností může dojít k navýšení finančních odměn. Toto by nemělo být pro vedoucího pracovníka problém, vzhledem k úkolové mzdě, která je ve společnosti



zavedena (zručnější zaměstnanec si vydělá víc). Před samotnou komunikací s nespokojeným pracovníkem by měl být vedoucí pracovník náležitě obeznámen se všemi skutečnostmi, kterými by mu mohl argumentovat, nebýt povrchní a odměřený a nespokojeného zaměstnance by měl při vzájemném rozhovoru motivovat k lepšímu výkonu. Pozitivní přístup zaměstnance ke své práci má vliv na jeho výkon a následnou produktivitu.

Dalším nedostatkem, který z dotazníkového průzkumu vyplynul, byť se mohl pro někoho zdát málo závažný, neboť se jedná pouze o ¼ zaměstnanců, je neznalost vizí a strategických cílů společnosti. Uvedené svědčí o tom, že společnost maximální mírou nepečuje o své zaměstnance, své zaměstnance neangažuje a tyto nedokáže motivovat i nefinančními hledisky. Společnost by měla být ke svým zaměstnancům více otevřená a umožňovat jim více proniknout do svých základních principů chování. Každý zaměstnanec by měl znát jasně vize a strategie společnosti, neboť jde o jeho budoucnost. V případě pozitivního výhledu do budoucnosti s ohledem na pracovní místo, které zastává, se u něj dosáhne větší angažovanosti (motivační prvek např. jistota práce, vyšší obrát společnosti, lepší finanční ohodnocení za odvedenou práci atd.), takový zaměstnanec je potom pro společnost loajální. Doporučením v dané oblasti by měla být změna v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, neboť dosavadní způsob (nástěnková metoda) je zřejmě málo účinný. Zaměstnanci s největší pravděpodobností nemají čas nebo chuť na čtení nástěnek, kde jsou prezentovány vize a strategické cíle společnosti, nebo jejich způsobu prezentace nerozumí. Vedení společnosti by proto mělo jít mezi své zaměstnance a prezentovat jim základní principy dalšího chodu společnosti osobně např. formou porad nebo školení tak, aby docílili loajality u všech. Loajální postoj zaměstnance ke své společnosti má totiž velký význam pro konkurenceschopnost firmy.

## 5 Závěr

Společnost Anvis AVT, jak již bylo výše zmíněno, je ekonomicky silný subjekt, který si vydobyl své místo na světovém trhu. Svých úspěchů dosáhl díky propracované organizační struktuře, kladení důrazu na dodržování a respektování norem, pravidel, postupu a procedur, aktivním a iniciativním přístupem a týmovou prací. Z typologického hlediska dosáhl svých úspěchů propojením kultur „rolí“ a „tvrdé práce“.

Cílem diplomové práce bylo nalezení nových cest ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Anvis AVT prostřednictvím analýzy současné podnikové kultury, přičemž byly vypracovány návrhy a doporučení. Aby mohly být vypracovány, bylo zapotřebí provedení metod PEST analýzy, písemného dotazování (dotazníkový průzkum), vlastního pozorování a osobního rozhovoru, kdy výstupem těchto metod byla SWOT analýza a model IDINMOSU.

Současnou konkurenceschopnost společnosti lze zvýšit v relativně krátkém časovém horizontu dvěma způsoby. Uvnitř společnosti zlepšením komunikace mezi vedením a zaměstnanci a zvýšením podílu ve stávající výrobě, navenek pak zlepšením propagace společnosti s cílem získání nových zákazníků.

V rámci kultury společnosti byl díky analýzám zjištěn nedostatek v komunikaci mezi zaměstnanci a vedením, který však neohrožuje žádným způsobem chod společnosti. Vedení společnosti nesdílí svým zaměstnancům základní informace týkající se chodu společnosti, čímž v podstatě své zaměstnance neangažuje a nezískává u všech loajalitu. Současný způsob přenášení informací na zaměstnance, kterým jsou zejména nástěnkové metody, zaměstnancům zřejmě nevyhovují. Zlepšení informovanosti zaměstnanců svými nadřízenými by šlo dosáhnout pro společnost relativně nenákladným způsobem, a to formou krátkodobých vlastních porad nebo školení. Dobrá informovanost zaměstnance má vliv na jeho angažovanost a loajalitu, což má podstatný vliv na konkurenceschopnost společnosti.

Při současném hospodářském stavu dokáže společnost Anvis AVT díky své strategii setrvat na svých pozicích neomezeně dlouhou dobu. Její existence by však mohla být ohrožena v případě další světové hospodářské krize nebo krachu automobilky, pro kterou vyrábí. Vzhledem k tomu, že je automobilový průmysl stěžejním odbytištěm společnosti, který podporuje každá vláda, může se firma při změně polické situace nebo krachu automobilky

dostat do existenčních problémů. Společnost Anvis by proto neměla hlavní výrobní program uzpůsobovat jenom automobilovému průmyslu, ale měla by hledat odbytiště i v jiných průmyslových odvětvích. Výroba pro jiná průmyslová odvětví by měla tvořit téměř stejný podíl ve výrobě jako pro automobilový průmysl. V případě nenadálých událostí ve světové ekonomice by tak byl eliminován rozsah možných existenčních dopadů pro společnost.

V návaznosti na hledání nových odbytišť v jiných průmyslových odvětvích (hledání nových zákazníků) by měla společnost investovat více prostředků do vlastní propagace, při kterých by nové zákazníky seznamovala se svým výrobním programem atd. Propagace firmy by mohla spočívat v reklamních šotech v hromadných sdělovacích prostředcích, což je obecně spojeno s vynakládáním vyšších finančních prostředků nebo formou různých charitativních a dobročinných akcí, které jsou prezentovány veřejnými sdělovacími prostředky. Toto je obecně levnější forma vlastní propagace, „neplacená reklama“. Výhodou propagace formou charitativních a dobročinných akcí je to, že společnost je v podvědomí lidí vnímána jako důvěryhodná, ekonomicky silná a solventní.

Závěrem lze konstatovat, že zlepšením podnikové kultury může společnost zvýšit svoji konkurenceschopnost a tím si více upevnit své stávající postavení na trhu.

## Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. Kapitola 21, s. 257-271. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. FIGURKA, M. [a kol.] *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. s. 133. ISBN 978-80-247-3638-9.
4. IVANOVÁ, K.; ŠPIRUDOVÁ, L.; KUTNOHORSKÁ, J. *Multikulturní ošetrovatelství I*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2005. s. 25. ISBN 80-247-1212-1.
5. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. KAŠÍK, J.; MICHALKO, a kol. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
7. KISLINGEROVÁ E.; A KOL. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
8. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
9. LUKÁŠOVÁ, *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

10. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005. 198. s. ISBN 80-247-1277-6.
11. MIKOLÁŠ, Z. *Podnikání a podnik B*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2006. 161 s. ISBN 80-86764-54-0.
12. PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
13. PORTER, M.,E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1st ed. New York: The Free Press, 1985. 557 s. ISBN 0-02-925090-0.
14. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
15. SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 159 s. ISBN 80-7329-059-6.
16. SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V.; A KOL. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 432. ISBN 978-80-247-3339-5.
17. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
18. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 216 s. ISBN 80-7179-887-8.
19. TOMEK, G; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

20. TRUNEČEK, J.; a kol. *Interní manažerský audit*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2004, s. 44. ISBN 80-86419-58-4.
21. TURECKIOVÁ, M.; *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
22. URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
23. VLÁČIL, J.; A KOL. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1997. 216 s. ISBN 80-85963-42-6.

#### **Internetové zdroje**

25. Anvis Group. [online]. [cit. 2010/10/19]. Dostupný z WWW: <<http://www.anvisgroup.com>>.
26. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2011-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020711.doc>>.
27. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2011-03-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030911.doc>>.
28. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2011-03-24]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/zamestnanci\\_a\\_jejich\\_prumerna\\_mzda\\_ve\\_zlinskem\\_kraji\\_v\\_1\\_az\\_4\\_ctvrtleti\\_2010](http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/zamestnanci_a_jejich_prumerna_mzda_ve_zlinskem_kraji_v_1_az_4_ctvrtleti_2010)>.
29. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2011-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/p/4001-10>>.
30. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2011-03-28]. Dostupný z WWW: <[http://www.zlin.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/t/EE00343AC1/\\$File/72136310a1.pdf](http://www.zlin.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/t/EE00343AC1/$File/72136310a1.pdf)>.

31. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2011-03-28]. Dostupný z WWW: <[http://www.zlin.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/EE00343AC2/\\$File/72136310a2.pdf](http://www.zlin.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/EE00343AC2/$File/72136310a2.pdf)>.
32. E15. [online]. [cit. 2011-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://zpravy.e15.cz/burzy-a-trhy/makroekonomicka-data/inflace-v-unoru-zrychlila>>.
33. PDQM. [online]. [cit. 2011-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.pdqm.cz/Standards/interni-nebo-externi-audit.html>>.

### **Ostatní zdroje**

34. interní materiály společnosti
35. výroční zpráva pro rok 2008
36. výroční zpráva pro rok 2009

## Seznam zkratk

apod.	a podobně
cca	cirka
CZK	česká koruna
č.	číslo
Kč	koruny české
m <sup>2</sup>	metry čtvereční
např.	například
Obr.	obrázek
s.r.o.	společnost s ručeným omezeným
Tab.	tabulka
tzn.	to znamená
tzv.	takzvané
%	procenta



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne 29. 4 .2011

.....  
jméno a příjmení studenta

Říky 1334, Brumov-Bylnice

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1    Letecké foto společnosti Anvis AVT, s.r.o.

Příloha č. 2    Organizační struktura společnosti Anvis AVT, s.r.o.

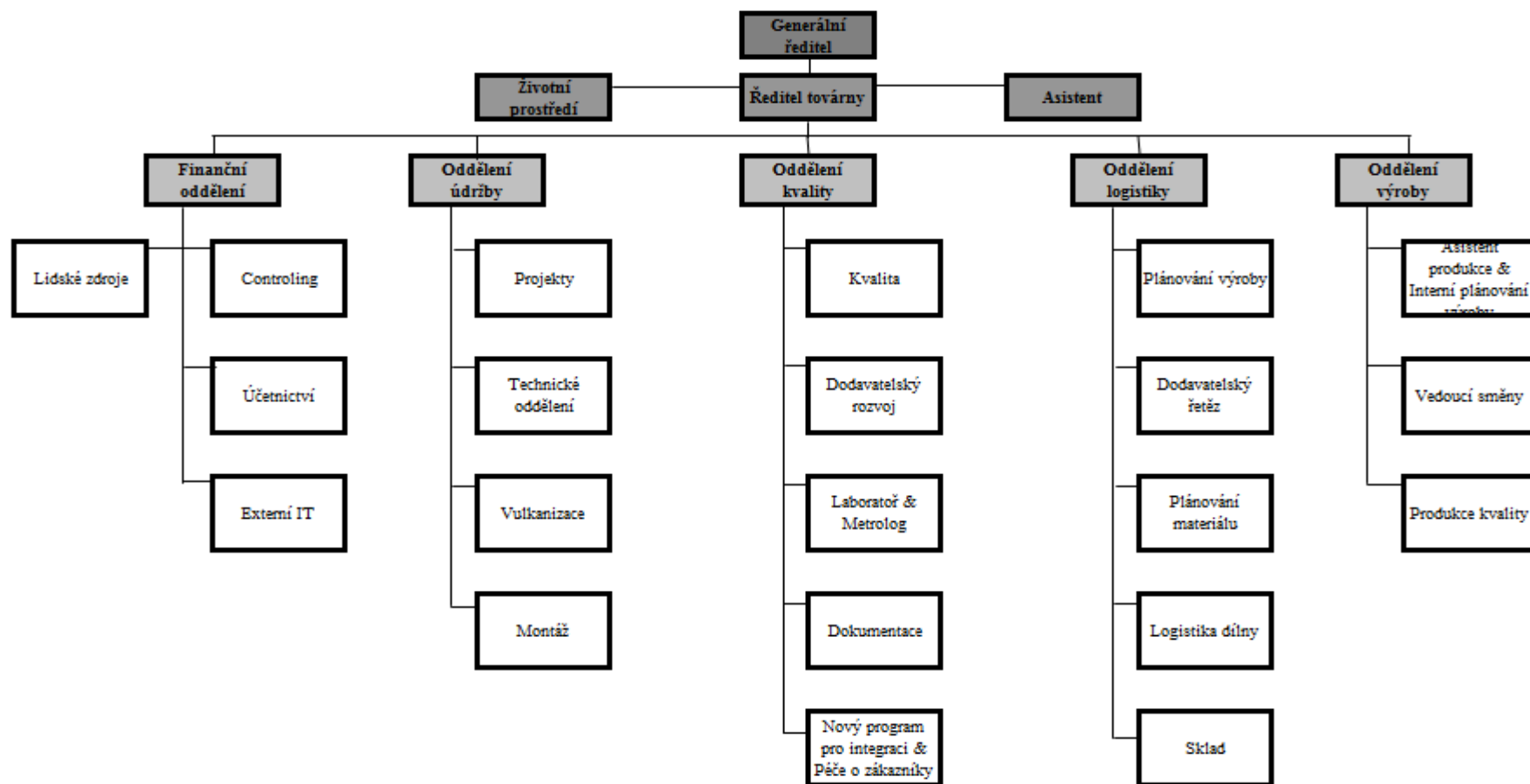
Příloha č. 3    Dotazník

**Letecké foto společnosti Anvis AVT, s.r.o.**



Zdroj: interní materiály společnosti

# Organizační struktura společnosti Avis AVT, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

## Dotazník – PODNIKOVÁ KULTURA

Dobrý den,

jsem studentka Vysoké školy báňské-Technické univerzity v Ostravě píšící diplomovou práci na téma **Podniková kultura, cesta ke konkurenceschopnosti**. Pro získání podkladových materiálů pro dané téma diplomové práce, jsem se rozhodla oslovit Vás, zaměstnance společnosti Anvis AVT, s.r.o. Tímto Vás žádám o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Zaručuji se, že Vámi sdělených údajů nebude nikde zneužito, dotazník je pouze anonymní. Sdělené údaje budou sloužit jako podkladový materiál pro zpracování mé diplomové práce na dané téma.

Za Vaši vstřícnost a ochotu předem děkuji.

Označte, prosím, zakroužkováním pouze jednu správnou odpověď.

**1. Znáte vizi a strategické cíle Vaší společnosti?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**2. Ztotožňuje se s vizí a strategickými cíly Vaší společnosti?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**3. Myslíte si, že je firemní strategie konkurenceschopná?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**4. Dokáže Vaše společnost pružně reagovat na změny?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**5. Myslíte si, že je Vaše společnost ekonomicky silná?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**6. Myslíte si, že je Vaše společnost lehce identifikovatelná?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**7. Má Vaše společnost dobrou pověst?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**8. Myslíte si, že logo Vaší společnosti je dostatečně zviditelněné?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**9. Jsou ochranné pracovní pomůcky poskytované zaměstnavatelem dostačující?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**10. Myslíte si, že jsou zaměstnanci ve vztahu k pracovním oděvům a jiným ochranným pomůckám lehce identifikovatelní?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**11. Myslíte si, že jdou technologie výroby ve Vaší společnosti s dobou?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**12. Myslíte si, že dokáže Vaše společnost pořizovat nové technologie nadčasově ve vztahu k pořizovaným novým technologiím?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**13. Myslíte si, že vyrábíte kvalitní výrobky?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**14. Dokáže Vaše společnost vyrábět v minimální dodací lhůtě?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**15. Je ve Vaší společnosti kladen důraz na bezpečnost práce?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**16. Myslíte si, že je komunikace mezi zaměstnanci a vedením dostatečná?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**17. Jsou zaměstnanci ze strany vedení dobře informováni?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**18. Analyzuje vedení vznesené připomínky ze strany zaměstnanců?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**19. Má vedení přirozenou autoritu?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**20. Spolupracuje vedení týmově?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**21. Prosazuje vedení své myšlenky týmově?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**22. Je motivace zaměstnavatele ve vztahu k plnění úkolů dostačující?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**23. Jste jako zaměstnanec pracující nad rámec svých povinností společnosti dostatečně ohodnocen?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**24. Jste jako zaměstnanec nadměrně zatěžován?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**25. Jste svým zaměstnavatelem dostatečně vyškolen k plnění svých úkolů?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**26. Myslíte si, že jsou Vaše vztahy na pracovišti kolegiální a přirozené?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**27. Vaše společnost je nadnárodní, myslíte si, že vedení Vašeho střediska může rozhodovat účelně a účinně o vývoji Vašeho střediska?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**28. Plní vedení Vašeho střediska pokyny centrály bez možnosti vlastní seberealizace?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**29. Dokáže Vaše společnost riskovat ve vztahu k budoucím investicím?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**30. Dokáže vedení Vaší společnosti analyzovat svá rozhodnutí a předcházet dalším špatným rozhodnutím?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ ne      ☐ spíše ne      ☐ nevím

**Pohlaví:**      ☐ žena      ☐ muž

**Věk:**    ☐ 20 let a méně  
         ☐ 21 – 30 let  
         ☐ 31 – 40 let  
         ☐ 41 – 50 let  
         ☐ 51 – 60 let  
         ☐ 61 let a více

**Délka praxe ve společnosti:** ☐ praxe do 1 roku  
   ☐ praxe od 1 roku do 3 let  
   ☐ praxe od 3 let do 5 let  
   ☐ praxe od 5 let a více